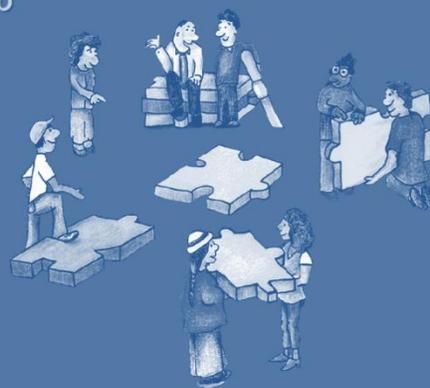


SÍNTESIS DE LAS CLASES DE PLANIFICACIÓN SOCIAL 2020

CÁTEDRA: **PLANIFICACIÓN SOCIAL**

PROFES: ESTEBAN TAPELLA
MARÍA ALEJANDRA LUCERO MANZANO
VANESA CASTRO

CARRERA: LICENCIATURA EN TRABAJO SOCIAL



Clase 1. Presentación del equipo cátedra e introducción a la materia.

Video 01 INTRODUCCIÓN AL CURSO

Descripción: En este video se presenta el equipo cátedra, contando sobre su formación y experiencia. Además, las profesoras describen los temas centrales del curso, destacando su importancia en la gestión de programas y proyectos sociales. También se explica el uso del blog de la materia. Al finalizar, se presenta un caso ficticio a través de una animación. La misma refleja la generalidad de muchas intervenciones sociales.

Se dejan dos preguntas para la reflexión. Puedes enviar tus comentarios al email de la cátedra: planificacion.social.unsj@gmail.com



TEMAS DE LA CLASE.

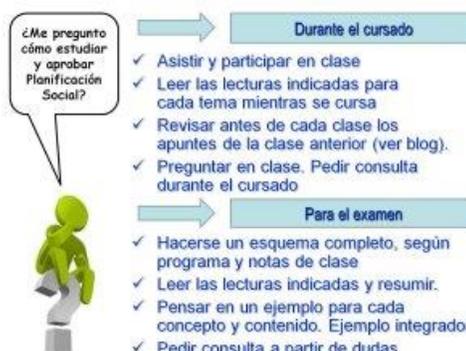
Estimadas y estimados estudiantes. Les damos la bienvenida al curso de Planificación Social! Ojalá que las limitaciones que nos impone el COVID 19 no nos impida compartir y aprender sobre estos temas, los que consideramos de central importancia en la formación de las y los Trabajadores Sociales.

Acá les presentamos brevemente los contenidos. El [PROGRAMA 2020](#) (modalidad virtual) ha sido diseñado en función de la formación profesional y experiencia en gestión y evaluación de programas y proyectos del equipo cátedra, respondiendo a su vez a lo estipulado en el Plan de Estudio de la Licenciatura en Trabajo Social, siendo esta materia principalmente instrumental y operativa. Dada la condición virtual, se han priorizado los temas más importantes para ser desarrollados.

Los [contenidos y metodología](#) de esta cátedra están orientados a formar a los futuros Trabajadores Sociales principalmente en torno a la formulación, ejecución y evaluación de los programas y proyectos sociales. Los principales objetivos de la asignatura son:

- Reconocer y comprender las tendencias y estilos de política social y planificación con relación a los modelos de Estado históricos y actuales.
- Incorporar marcos analíticos que permitan ampliar la comprensión sobre la especificidad de la gerencia social y la planificación en la implementación de las nuevas políticas sociales.
- Conocer y manejar los principios metodológicos y técnicos básicos de la planificación, como insumo crítico para el diseño, gestión, seguimiento, evaluación y sistematización de programas y proyectos sociales.

Les recomendamos tener en cuenta los siguientes aspectos a la hora de cursar y preparar la materia.



Como otros años, además de los que ofrecemos por esta aula del Campus Virtual de la UNSJ, pueden acceder a todo el material, síntesis de clases, bibliografía, experiencias y respuestas a las preguntas frecuentes en la [página web de la materia](#).

El blog es también una herramienta para facilitar la participación y el debate sobre los temas de planificación, seguimiento, evaluación y sistematización, así como un espacio de intercambio e información sobre temas de actualidad relacionados con las políticas sociales y la planificación social.

Para moverse con facilidad en ella, les recomendamos consultar la [guía paso a paso](#). Esta les permitirá sacar el mejor provecho posible al blog, sus y acceder a todo el material digital, documentos, experiencias y videos vinculados a la planificación social.

Este año, las modalidades de evaluación serán un tanto diferentes a las del cursado presencial.

Evaluación práctica. Esta se realizará mediante Guías de Lectura de material bibliográfico (contenidos conceptuales y casos de estudio): Se han elaborado 4 guías de lectura cuya realización es de carácter obligatorio. Corresponde una guía por unidad, para las cuales los/as estudiantes podrán elegir dos lecturas diferentes por tema. Estas guías de lectura, bajo esta modalidad virtual, cumplirán la función de un trabajo práctico.

Evaluación parcial: Se realizará una evaluación parcial virtual, bajo la modalidad de preguntas de opción múltiple, sobre las unidades desarrolladas hasta la fecha de evaluación. Este mecanismo se anunciará junto con la fecha de examen, y se desarrollará a través de un aula de examen virtual.

Saludos!

Clase 2, 3 y 4.

POLÍTICAS SOCIALES Y SUPUESTOS DE UNA INTERVENCIÓN PLANIFICADA. EJERCICIO PRÁCTICO.

INTRODUCCION A DOS LOS ENFOQUES 'EXTREMOS' EN PLANIFICACIÓN (NORMATIVO Y ESTRATÉGICO).

Videos de estas clases.

SUPUESTOS DE UNA INTEVENCIÓN PLANIFICADA (PARTE 'A')

En este video el profesor presenta los supuestos básicos de una intervención planificada. Finalmente, introduce un caso, para analizar.



SUPUESTOS DE UNA INTEVENCIÓN PLANIFICADA (PARTE 'B', analizando un caso)

El video inicia con el caso del proyecto de la Red de Seguridad Alimentaria (Resa) de Cali, Colombia. Luego del video, el profesor realiza comentarios en torno a este caso y presenta su punto de vista respecto de las preguntas para el análisis indicada previamente.



SUPUESTOS DE UNA INTEVENCIÓN PLANIFICADA. Reflexiones finales.

En este video, el profesor agrega otros elementos a la discusión sobre los supuestos básicos de una intervención planificada: condiciones y supuestos, por un lado, y factores externos por otros. En relación a estos nuevos elementos, presenta los dos grandes modelos de planificación, como tendencias opuestas: Planificación Normativa y Planificación Estratégica. Finalmente, desde su experiencia, brinda algunas pautas respecto a qué enfoque elegir en el contexto de las políticas sociales en nuestra región



TEMAS DE ESTAS TRES CLASES.

Los temas de esta clase se ubican, principalmente, en la **Unidad I. POLÍTICAS SOCIALES Y PLANIFICACIÓN**. La misma aborda los principales enfoques contemporáneos sobre las políticas sociales: universalismo, focalización y políticas de transferencias de ingresos, y los enfoques de planificación. Dada la condición de dictado en época de pandemia, no desarrollaremos en profundidad los temas vinculados a políticas sociales, ya que son temas que también se han desarrollado en la materia respectiva. Sólo presentamos algunos aspectos y la bibliografía recomendada, para luego 'entrarle' a los temas de Supuestos de una Intervención Planificada, que sí son de central relevancia en nuestra materia.

Para profundizar en estos temas se recomienda leer los siguientes trabajos:

- *“Universalismo, ciudadanía y Estado en la política social latinoamericana”* de Luciano Andrenacci y Fabián Repetto.
- *“Ciudadanía y capacidad estatal: dilemas presentes en la reconstrucción de la política social Argentina”*, de Fabián Repetto y Luciano Andrenacci.
- *“¿Quiénes deciden la Política Social? Economía Política de Programas Sociales en América Latina”* (capítulo 1 y 6), de Boncecchi, Johanssen y Scartassini.

1. POLÍTICAS SOCIALES Y PLANIFICACIÓN

Para comprender planificación social es necesario tener claridad conceptual sobre qué son las políticas sociales y cuáles sus diversas modalidades y mecanismos. Comenzamos intentando responder a la pregunta ¿Qué son las Políticas Públicas?

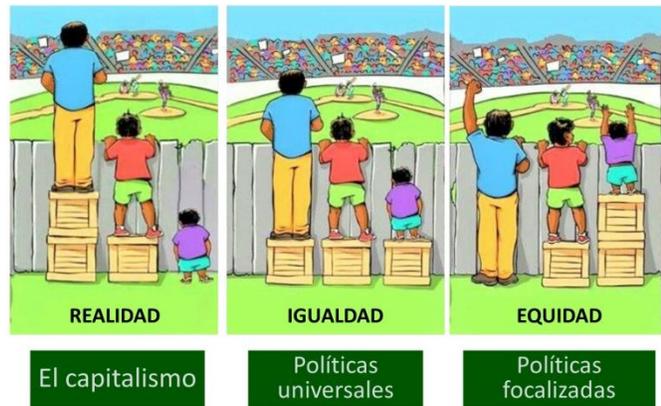
Les sugerimos abordar el concepto a través de los trabajos de Ernesto Aldo Isuani (2007). En sus conceptualizaciones aparece de manera recurrente tres elementos que vale el esfuerzo diferenciar. Nos referimos a la noción de Estado, Sociedad Civil y Políticas Sociales. El siguiente gráfico nos permite comprender la relación entre estos términos, y dar sentido al concepto utilizado por Isuani.



Al abordar el tema de las políticas sociales es importante destacar la tensión entre el principio de igualdad como reconocimiento de derechos sociales universales y expansión de la ciudadanía y la

desigualdad producida por el capitalismo. Una distinción que es necesario realizar es la que existe entre los conceptos de pobreza y el de desigualdad social. Pobreza refiere a la definición de un estado en el que se encuentra grupo poblacional en relación a indicadores: NBI, Línea de pobreza y otros. Desigualdad es un concepto relacional que refiere a la distribución de la riqueza y oportunidades en el acceso a bienes y servicios. Ambas problemáticas sociales no pueden abordarse sólo desde la política social sino también desde la política económica (política tributaria, de empleo, salarial). A su vez, no existe sólo una forma de definir y de explicar estos fenómenos sociales. Las diferentes miradas sobre los mismos se traducen luego en distintas formas de abordarlo, es decir en distintas políticas económicas y sociales definidas en ese sentido.

Estos son dos grandes principios que giran en torno a la forma en que se deciden e implementan las políticas sociales: principios de igualdad y de equidad. Mediante la siguiente gráfica, intentamos ilustrar cómo juegan estos principios. Por un lado analizamos cómo el modelo capitalista y la economía de mercado han ido sesgando una realidad caracterizada por las grandes desigualdades sociales (una mayor brecha entre pobres y ricos). Luego, imaginamos qué ofrecería en esta situación (a la izquierda de la gráfica) una política que privilegia principios de igualdad y qué una que privilegie principios de equidad.



Siguiendo la analogía de la gráfica, a modo de repaso de estos temas, destacamos brevemente la noción de políticas universales, políticas focalizadas y políticas de transferencia de ingresos, a saber:

UNIVERSALISMO: se funda en la necesidad de obtener diferentes resultados en la relación entre política social y ciudadanía, contribuyendo a transformar positivamente aquello que representa posiblemente la mayor debilidad respecto a las reformas de los veinte años recientes, esto es, la reducción de las desigualdades y la construcción de ciudadanía.

FOCALIZACIÓN: las políticas sociales focalizadas son aquellas que se proponen beneficiar exclusivamente a sectores poblacionales que se hallan por debajo de cierto umbral de pobreza o riesgo social. Es decir, tiene como objetivo fundamental concentrar los recursos disponibles en una población de beneficiarios potenciales, claramente identificada, y luego diseñar el programa o proyecto con que se pretende atender un determinado problema o necesidad insatisfecha, teniendo en cuenta las características de esa población, a fin de elevar el impacto o beneficio potencial per cápita. Se formulan pensando en un grupo o categoría social específica como beneficiario.

Tipos de Focalización:

- a. De demanda: La selección se realiza sobre los potenciales beneficiarios directos, sean éstos personas, hogares, unidades productivas, etc. Requiere definiciones técnicas precisas sobre la población objetivo, para llegar exactamente a ella; exige mayor capacidad técnica; tiene mayor costo administrativo; privilegia una relación individual entre el beneficiario y el programa o servicio; se identifica a la población en base a indicadores de pobreza (LP, NBI) combinados con otros indicadores específicos (edad, ocupación, etc.)
- b. De oferta: La selección no se realiza sobre la población, sino sobre las entidades que prestan los servicios. Se identifican los establecimientos o servicios más vulnerables o más

necesitados y que atienden preferentemente a la población más pobre. Ejemplo: programas educativos o de alimentación que seleccionan escuelas carenciadas en lugar de discriminar a la población. No requiere definiciones técnicas tan precisas. Los criterios de selección pueden ser la localización geográfica, la modalidad de funcionamiento, el prestigio o status social, el rendimiento educativo, etc. tiene mayor simplicidad y menor costo administrativo que el anterior. Riesgo de atender a población no necesitada y de estigmatización del sector.

- c. Focalización geográfica o grupal: Se basa en diferenciar áreas geográficas o grupos poblacionales relativamente homogéneos que presentan una alta incidencia de pobreza. Todos los hogares de una determinada región que califica como pobre tiene el derecho de recibir el servicio o beneficio. No se releva personas ni establecimientos o servicios. Es sumamente simple y tiene costo bajo. La eficacia depende del grado de heterogeneidad de la región. No es exhaustiva, por lo que se recomienda combinarlo con otro mecanismo de focalización.
- d. Mecanismos de Auto-focalización: Cada programa por su diseño promueve que los no beneficiarios se autoexcluyan. Se diseñan programas cuyo beneficio resulta atractivo sólo para los beneficiarios potenciales. Son muy pocos este tipo de programas. Tiene bajo costo administrativo. En algunos casos los propios sistemas “universales” de salud y educación operan como autofocalizantes. Son programas donde la población objetivo tiene particularidades notables por la cual son beneficiarios (discapacidad, enfermedad).

POLÍTICAS SOCIALES DE TRANSFERENCIAS DE INGRESOS: Se trata de políticas sociales cuya modalidad característica es la transferencia de ingresos. Esta denominación —adoptada en sentido genérico—, alude a un sistema de protección social pensado para hacer frente al aumento del desempleo y de la pobreza. El mismo consiste en la transferencia de una determinada cantidad de remuneración para que sea utilizada por el ciudadano en el mercado para la resolución de sus necesidades. En este sentido se diferencia de la transferencia de un bien o servicio, característica de las políticas sociales tradicionales.

2. SUPUESTOS DE UNA INTERVENCIÓN PLANIFICADA

Este es el tema más relevante de esta primera parte del curso. Aquí intentamos responder a la pregunta *¿Qué es planificar?* La misma gira en torno a lo que implica una intervención que se jacte de planificada.

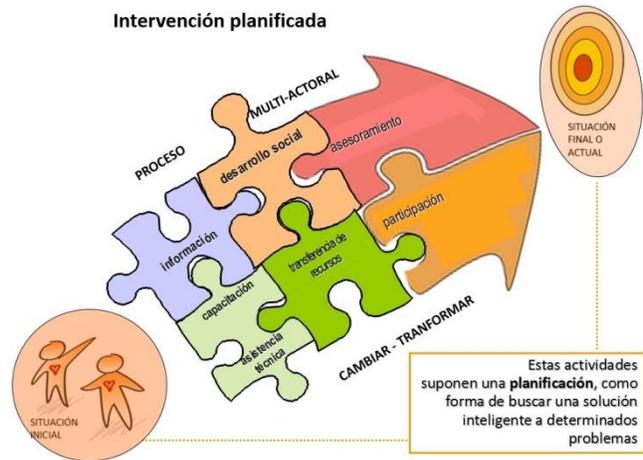
Algunas frases disparadores, que discutimos en el video de la clase son: *“No podemos saber dónde vamos, si no sabemos dónde hemos estado”* (Proverbio Chino) o *“No es suficiente con imaginar el futuro, tenemos también que construirlo”* (C.K Prajalad). A partir de ellas resaltamos la importancia de la planificación en toda intervención social.

Vale destacar, citando a Olga Nirenberg (2014), que “[...] una intervención planificada es un conjunto de actividades entrelazadas y orientadas a un mismo propósito, que reúne las siguientes características básicas:

- se realiza de manera formal u organizada, es decir, programada, acorde con supuestos conceptuales (o teoría del cambio);
- responde a las necesidades, disconformidades o situaciones problemáticas, priorizadas y definidas socialmente, que no pueden ser satisfechas o superadas en forma individual;
- se orientan al cambio, a transformar situaciones insatisfactorias hacia modelos deseables, y
- aspira a una legitimación pública social”.

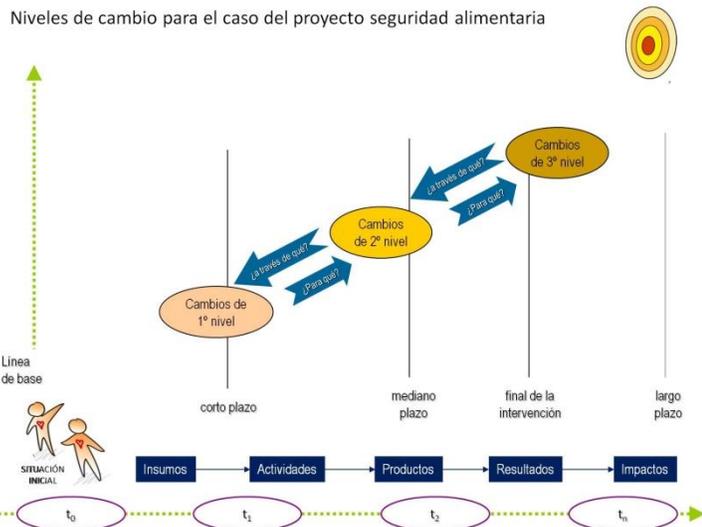
Como esquema general para ‘entrarle’ al tema, trabajaremos sobre los elementos clave que supone una intervención planificada, reflejados en las siguientes imágenes...

Esta imagen ilustra la importancia de entender que toda intervención supone un proceso multi-actoral de cambio y transformación, basado en un profundo conocimiento de la situación inicial (que se desea cambiar) y un claro consenso sobre la situación final (que se desea alcanzar); proceso que implica el desarrollo de un conjunto de actividades lógicamente vinculadas y articuladas entre sí en un espacio y tiempo determinado.



Al mismo tiempo, una intervención planificada supone un proceso, con diferentes tiempos, de corto, mediano y largo plazo, donde podemos situar cada uno de los elementos descritos y sus niveles de cambios, tal y como muestra la siguiente imagen.

Acá vemos algunos de los elementos clave que una intervención planificada necesariamente debe tener. Mencionaremos los conceptos 'insumos', 'actividades', 'productos', 'resultados' e 'impactos'. Explicamos cómo cada uno de estos elementos está relacionado a determinados niveles de cambio. Dichos cambios los identificamos como de 1º nivel; 2º nivel, y 3º nivel.



Comprender la importancia y la especificidad de cada uno de los niveles de cambio de una intervención es central. Más allá del nombre, resulta clave identificar a qué refiere cada tipo de cambio y la relación que entre ellos existe en un lenguaje lógico de planificación. Si bien en algunas intervenciones los niveles de cambio se desagregan en cuatro y más niveles, la mayoría de los programas y proyectos contemplan estos tres: (a) *cambios de primer nivel*, referidos básicamente a los productos que son logrados directamente por las actividades mediante el uso de determinados insumos/recursos; (b) *cambios de segundo nivel*, referidos a los resultados, es decir, el logro de los objetivos específicos de nuestro programa o proyecto; y (c) *cambios de tercer nivel*, referidos al impacto, es decir, al alcance de los objetivos globales/finales de la intervención, o -dicho de otra manera- aquellos logros para los cuales nuestro proyecto o programa contribuye pero no es enteramente responsable.

Para comprender la relación y coherencia lógica entre los tres niveles de cambio destacamos la importancia de usar dos preguntas claves, a saber: ¿para qué? y ¿a través de qué? Si revisamos una planificación a partir del primer nivel de cambio, y -en consecuencia- pensamos actividades que se valen de insumos/recursos para lograr productos, la pregunta que nos ayudará a pensar es el '¿para qué?' de estas actividades, y su respuesta nos ayudará a saber si las mismas apuntan o no al objetivo específico. De igual modo, con la misma pregunta, pero ahora sobre el objetivo

específico o cambio de segundo nivel, podremos revisar si el logro de ellos contribuye o no al impacto o cambio general deseado (3º nivel de cambio). Si, por el contrario, revisamos la planificación partiendo de los niveles de cambio general, es decir el impacto deseado, entonces la pregunta que nos ayudará a construir una intervención lógica será 'a través de qué' resultados es posible contribuir a ese impacto. De igual modo, podemos relacionar los resultados (objetivos específicos) con los productos, preguntando a través de qué productos sería posible lograr el resultado deseado o el objetivo específico del proyecto.

Luego, hay que resaltar la importancia de comprender el resultado o efectos en diferentes niveles y la relación causal que existe entre estos diferentes niveles. La noción de resultado, en un sentido amplio, refiere a aquellos cambios que pueden atribuirse como una consecuencia de la acción ejecutada por un programa o proyecto. No es suficiente, como señala la OCDE-DAC (2002), la simple existencia de un cambio, para que éste sea considerado como resultado de una intervención, aunque dicho cambio haya formado parte de la planificación del programa o proyecto y de las consecuencias buscadas por el mismo. Solamente en el caso de que exista una relación causal evidente, o al menos plausible, podrá catalogarse el cambio observado como 'resultado'. Para muchos autores, los resultados pueden clasificarse en voluntarios, involuntarios, esperados o inesperados, positivos o negativos. Los mismos pueden afectar no solamente al grupo meta, sino también a las contrapartes y a los intermediarios, y éstos no surgen recién cuando ha finalizado un proyecto, sino que pueden presentarse desde su comienzo y a lo largo de todo el periodo de duración del mismo.

Si bien veremos el término con más precisión cuando analicemos el [Enfoque del Marco Lógico](#), vale destacar acá que los distintos niveles de cambio se suceden como una 'cadena de resultados'. ¿Qué es esto? Una cadena de resultados es una manera sistemática y sintética de presentar un modelo lógico que relaciona los insumos y las actividades planeadas para su transformación en productos; y los resultados e impactos que se espera lograr como consecuencia de la generación de dichos productos.

Es decir, una intervención planificada pone en juego variables que dependen de la acción directa de entidades responsables (insumos, actividades y productos), y variables que no están bajo el control de las mismas (resultados e impactos), pero que se espera lograr a partir de la disposición adecuada de las primeras. La 'cadena de resultados', en síntesis, busca articular un conjunto de elementos para contribuir a una transformación o cambio de una realidad que se percibe como no deseada construyendo una realidad o situación diferente, supuestamente mejor.

Para ilustrar los conceptos que estamos mencionando, aprovecharemos la experiencia impulsada por la Agencia para la Acción Social y la Cooperación Internacional de Colombia, en una de sus iniciativas para superar la pobreza extrema. En este caso analizamos un video del proyecto Red de Seguridad Alimentaria (ReSA), cuyo propósito fue el de impulsar proyectos de generación de alimentos para el autoconsumo de la población radicada en asentamientos marginales de los centros urbanos. El proyecto focalizó sobre la población más vulnerable de estos centros urbanos, donde se concentra la población más pobre del país. El documental caracteriza el desarrollo de este proyecto, donde todo el grupo familiar participa de manera activa en la dinámica productiva, fortaleciendo sus destrezas y articulando diferentes grupos familiares para contribuir al desarrollo de la comunidad. Una experiencia interesante para aprender de esta particular iniciativa para enfrentar la pobreza urbana. ***En los dos próximos videos, se presentan estos supuestos y se analiza el caso.***

Como se muestra en la gráfica de arriba, pudimos identificar de la experiencia analizada los diferentes niveles de cambio y su relación. Esto, que inicialmente suena complejo y difícil, resulta más sencillo cuando diferenciamos los niveles de cambio teniendo en cuenta lo siguiente.

Los cambios de primer nivel, son los generados directamente por las actividades, lo que podríamos denominar productos (semillas entregadas, capacitación realizada, asesoramiento técnico brindado, huertas realizadas, conservas elaboradas, mejor organización comunitaria, etc.).

Los cambios de segundo nivel son aquellos que son responsabilidad del proyecto, aquellos objetivos que son la razón de ser el mismo, los que responden al problema central que da sentido a la intervención. En este ejemplo, lograr un mejor nivel nutricional, ahorrar dinero a partir de una mayor autoproducción de alimentos y reducir el estrés o lograr una ocupación en personas adulto-mayores.

Finalmente, el tercer nivel de cambio refiere a aquellos cambios a los que la intervención contribuye pero no es enteramente responsable de lograr, es decir, los cambios a largo plazo, objetivos generales del proyecto o programa. Dicho de otra manera, son los efectos que los resultados de la intervención (cambios de segundo nivel) tienen en la zona y las familias en el largo plazo comparando la situación 'sin' intervención con la situación 'con' intervención. En el ejemplo, identificamos mejor calidad de vida y organización social, mayor sostenibilidad y autodependencia de las familias que participaron de la experiencia.

SUGERENCIAS. Luego de escuchar las tres clases en los videos respectivos, y revisar la síntesis de los temas tratados, es necesario ir a la bibliografía respectiva para comprender en profundidad los mismos.

Niveles de cambio para el caso del proyecto seguridad alimentaria



Clase 5 Y 6.

TEORÍA DEL CAMBIO DE UNA INTERVENCIÓN. ASPECTOS CONCEPTUALES Y CASO PRÁCTICO.

Video de la clase

En este video el profesor desarrolla los temas centrales de la Teoría del Cambio. Presenta antecedentes, ejemplos para identificar los elementos clave de una TdC y señala las preguntas que ayudan a construirla. También se indica la bibliografía básica a consultar.



Este video presenta las preguntas para el ejercicio práctico. Luego, se presenta el caso de Banco s de Agua de Etiopía (Intermón-Oxfam) y finalmente las respuestas a las preguntas que, según se observa en el caso, podrían dar cuenta de la TdC de esta intervención.



TEMA DE LA CLASE.

Esta clase apunta a responder a la pregunta ¿qué es entonces una Teoría del Cambio?

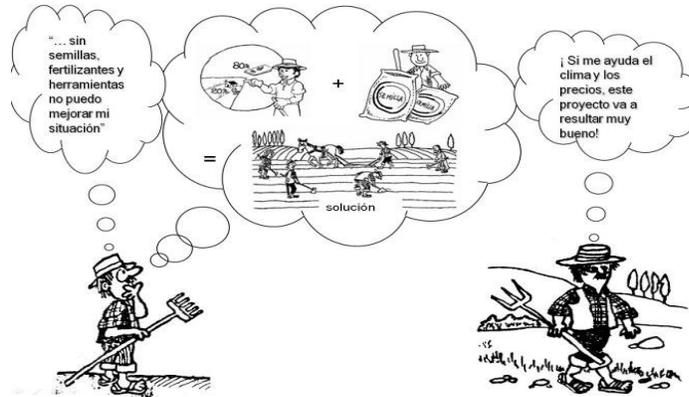
La Teoría del Cambio no es simplemente una herramienta para hacer explícita la lógica de las estrategias existentes en una organización. Es más bien el fruto de un proceso creativo y liberador de potencialidades que permite ordenar nuestro pensamiento y configurar de manera abstracta, y a partir de nuestro cuerpo de conocimiento y experiencia, aquellas condiciones necesarias para lograr el cambio deseado en un contexto determinado. En tal sentido, la Teoría del Cambio ayuda a ver más allá de los marcos y hábitos familiares y cotidianos -aunque estos fueran muy eficaces-, abordando la complejidad de los cambios que se desean alcanzar, e imaginando soluciones en una dinámica de diálogo con otros actores.

La Teoría del Cambio se expresa como un conjunto de supuestos y proyecciones sobre cómo creemos que se puede llegar a desplegar la realidad en un futuro próximo, especialmente a partir de una intervención determinada. Es un enfoque de pensamiento-acción que nos ayuda a identificar hitos y condiciones que han de darse en la senda del cambio deseado. En la práctica, se comporta como un ejercicio de aprendizaje colaborativo y multiactoral que incentiva a comprender la lógica flexible y compleja de los procesos de cambio social.

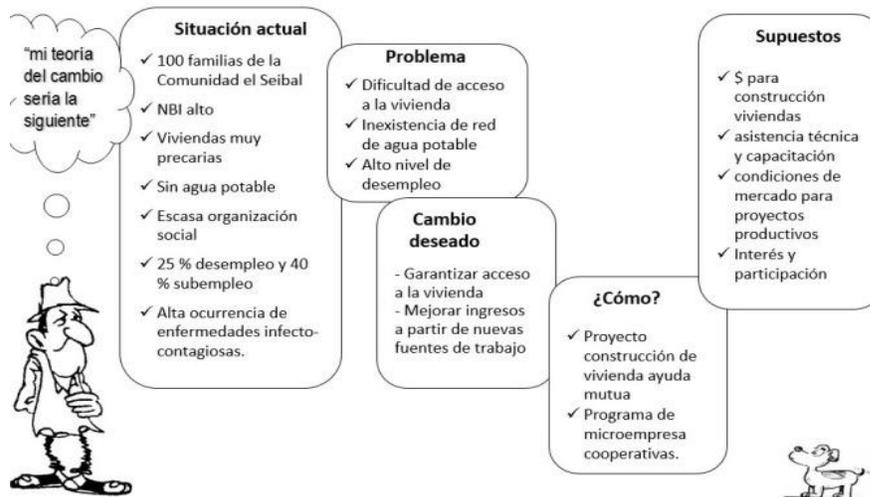
Para ilustrar esto, utilizamos dos ejemplos muy sencillos. En el primero, imaginamos un pequeño agricultor que se plantea, frente a sus problemas de producción, cuáles podrían ser los mecanismos y supuestos para alcanzar una mejor producción e ingreso, es decir, alcanzar el cambio respecto de su situación. El segundo caso, usando prácticamente la misma lógica, usamos

el caso de un trabajador social que se desempeña en un municipio, quien plantea para un proyecto concreto algunos de los elementos centrales de su Teoría del Cambio. Adjuntamos ambos ejemplos a continuación.

Ejemplo 1



Ejemplo 2



Elementos principales de una Teoría del Cambio

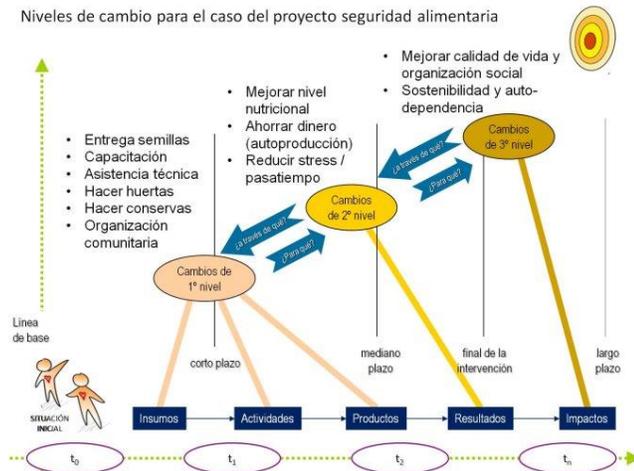
Luego de un desarrollo conceptual, profundizamos el enfoque analizando los cinco elementos centrales que componen una Teoría del Cambio, los que se ilustran en la siguiente imagen (los mimos se desarrollan con más profundidad más adelante).



Una vez identificados los elementos básicos de una TdC, vale caracterizarlos y ver cómo se aplican en n caso concreto.

Cuando referimos al enfoque de planificación orientada por resultados, hacemos alusión a un enfoque más amplio, o paradigma, que sostiene diferentes enfoques de planificación que buscan lograr o efectivizar los cambios y transformaciones futuras visibilizadas, tal como es la teoría del cambio, mediante una intervención que contempla los ocho principios que orientan una intervención eficaz y sostenible, los que se verán en la clase 012 de este curso.

Los cambios que se desean alcanzar, desde las intervenciones basadas en las teorías de modelos lógicos, pueden visualizarse en diferentes momentos y a medida que se va desarrollando el proyecto. Se trata de los 'productos' (cambio de primer nivel), los 'resultados' (cambio de segundo nivel) y el 'impacto' (cambio de tercer nivel). Recordarán que en una de las primeras clases se presentó y discutió el caso del Proyecto de Seguridad Alimentaria (RESA) de Colombia. Ahí realizaron el ejercicio de identificar, para ese caso, los diferentes cambios y niveles, como evidencia la gráfica.



La experiencia nos permite comprender cómo es posible llevar a cabo una intervención efectiva cuando ésta se gesta y desarrolla en un espacio y en un tiempo determinado, en un escenario donde no sólo se identifican las necesidades y problemas sino que también se reconocen los recursos disponibles.

La gráfica intenta reflejar cómo la intervención va logrando cambios a medida que se van articulando los insumos, las actividades, los productos, los resultados y el impacto, para llevar a cabo acciones que buscan lograr los objetivos definidos previamente. Esos objetivos que cumplen la función de orientar al proyecto hacia el logro de las transformaciones. Allí es posible hacer una lectura de la relación lógica que contengan los diferentes niveles de cambio, mediante la aplicación de dos preguntas claves: *¿para qué?* y *¿a través de qué?*; es decir, ¿para qué haremos esto? (hacia dónde nos lleva lo planificado) Y ¿a través de qué lograremos esto? (cómo llegamos a concretar estos cambios)

En aquella clase se aclaró que, de acuerdo a los diferentes niveles de cambio, el proyecto va adquiriendo diferentes grados de responsabilidad respecto al logro de los mismos. De los cambios del primer y segundo nivel, el proyecto es enteramente responsable de que se cumplan; en cuanto al cambio de tercer nivel, el proyecto contribuye para su concreción pero no es el único responsable en tanto se trata de transformaciones a gran escala que requieren de otras intervenciones y cambios sobre los que el proyecto no tiene injerencia.

Volvamos a la cuestión conceptual y metodológica de este enfoque.

La teoría del Cambio también es mencionada por otros autores como 'Ruta de cambio', 'Teoría de la Acción', 'Motor del cambio', 'Hipótesis de acción' y 'Modelo lógico'. En el fondo, todos responden más o menos a lo mismo, esto es un ejercicio de visualización creativa y consciente para concentrar nuestra energía en la construcción de realidades futuras deseables, posibles y probables.

La Teoría del cambio puede ser definida como un mapa de ruta para leer y navegar por los procesos de cambio social, el cual orienta a los técnicos de campo, profesionales, donantes, y a los actores locales de los procesos de desarrollo.

Toda intervención de desarrollo es alimentada por teorías del cambio, si bien es claro que muchas veces los individuos y las organizaciones no las hacen explícitas.

Para los actores involucrados en la práctica del desarrollo, el riesgo de ello implica no ser conscientes de la medida en que las decisiones estratégicas, así como diversas discusiones y debates, están siendo informados por razonamientos dispares respecto al cambio social y al papel de las intervenciones intencionales para un cambio social positivo.

La experiencia de los profesionales de campo, cuyos aprendizajes podría producir valiosas y ricas perspectivas para teorizar acerca de cómo ocurre el cambio social, rara vez encuentran el espacio y el tiempo para analizar lo que se está haciendo, lo que lleva a que sea el pensamiento y las teorías implícitas de otros (funcionarios, donantes, etc.) los que dominen su práctica. Al mismo tiempo, si las teorías del cambio de la organización y sus visiones del mundo no están debatidas, las visiones lineales que asumen que el mundo es simple y controlable tendrán el terreno abierto para seguir dominando la escena.

La Teoría del Cambio no es simplemente una herramienta para hacer explícita la lógica de las estrategias existentes en una organización.

Es más bien el fruto de un proceso creativo y liberador de potencialidades que permite ordenar nuestro pensamiento y configurar de manera abstracta, y a partir de nuestro cuerpo de conocimiento y experiencia, aquellas condiciones necesarias para lograr el cambio deseado en un contexto determinado.

En tal sentido, la Teoría del Cambio ayuda a ver más allá de los marcos y hábitos familiares y cotidianos -aunque estos fueran muy eficaces-, abordando la complejidad de los cambios que se desean alcanzar, imaginando soluciones en una dinámica de diálogo con otros actores.

La Teoría del Cambio se expresa como un conjunto de supuestos y proyecciones sobre cómo creemos que se puede llegar a desplegar la realidad en un futuro próximo, especialmente a partir

¿Para qué sirve una teoría del cambio?

- ✓ Sirve como mapa semi-estructurado que enlaza acciones estratégicas con resultados
- ✓ Ordenar el pensamiento y analizar condiciones necesarias para lograr el cambio deseado
- ✓ Permite monitorear el proceso:
 - para revisar y actualizar supuestos,
 - re-leer el contexto,
 - definir nuevas estrategias



¿Qué NO es una teoría del cambio?



Una verdad absoluta sobre cómo se dará el cambio.

Una receta definitiva que ayuda a eliminar la incertidumbre existente en procesos sociales emergentes y complejos.



de una intervención determinada. Es un enfoque de pensamiento-acción que nos ayuda a identificar hitos y condiciones que han de darse en la senda del cambio deseado. En la práctica, se comporta como un ejercicio de aprendizaje colaborativo y multiactoral que incentiva a comprender la lógica flexible y compleja de los procesos de cambio social.

Elementos principales de una Teoría del Cambio

Luego de un desarrollo conceptual, profundizamos el enfoque analizando los cinco elementos centrales que componen una Teoría del Cambio (ver imagen).

Acá desarrollamos brevemente cada uno, destacando las preguntas que ayudan a construir cada elemento en el proceso de planificación.

El **cambio deseado** es una visualización creativa y positiva que hacemos de una situación que se quiere alcanzar en el futuro. Esta visualización de futuro funciona como horizonte y motivación de nuestra acción presente.



Para pensar en el cambio deseado a la hora de desarrollar una Teoría del Cambio, vale realizar preguntas tales como:

- ¿Cuál es el cambio al que queremos contribuir que ocurra?
- ¿Cuáles son los temas/situaciones que queremos contribuir a que cambien?
- ¿Qué cambios debemos lograr con anterioridad para lograr el cambio final?
- ¿Qué periodo de tiempo estamos visualizando?
- ¿En qué nivel estamos visualizando el cambio (corto, mediano, largo plazo)?

La **situación o contexto** refiere a aquellos aspectos sociales, económicos, políticos, culturales que deseamos transformar. Es lo que da sentido a la intervención. Algunas preguntas que nos orientan en su definición son:

- ¿Qué situaciones justifican el cambio deseado?
- ¿Cuál es el antecedente histórico del proceso?
- ¿Cuáles son las condiciones políticas, sociales y económicas que afectan o son afectadas por el proceso de cambio?
- ¿Cuáles son los puntos de conflicto y cuáles son sus causas?
- ¿Qué tipo de relaciones se dan entre los actores involucrados?
- ¿Qué instituciones formales e informales debemos considerar en nuestro análisis, y cómo inciden en el proceso?
- ¿Qué otras iniciativas están en marcha y podrían sumar fuerzas al proceso de cambio?

Por su parte, la **ruta de cambio o estrategia** tiene que ver con la identificación de los hitos a alcanzar (niveles de cambio) y pre-requisitos para lograr avanzar con certeza suficiente en medio de la complejidad en que ocurre todo proceso de cambio. Dicho de otra forma, consiste en pensar en lo que debe suceder para que la visión de cambio deseado se logre. Para definir la ruta de cambio, es posible ayudarse con las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las áreas estratégicas sobre las que vamos a concentrar nuestra acción?

- ¿Qué condiciones (a corto, mediano y largo plazo, simultáneas o no) se deben dar para lograr así el cambio deseado?
- ¿Qué condiciones y factores favorecen o obstaculizan la ruta del cambio deseado?
- ¿Cuáles son las alianzas estratégicas?
- ¿Qué nuevos actores hay que incorporar?
- ¿Qué otros espacios hay que abrir para lograr una mayor inclusión y participación de los actores clave?

Los **supuestos y condiciones** tienen que ver con los valores, pasiones y creencias acerca de cómo el cambio puede o debiera suceder. Dicho de otra manera, son los pre-requisitos para lograr el cambio. Para definirlos, se puede usar a modo de guía, las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las situaciones que ya existen y no es problemático mantener para el caminar hacia el cambio deseado (supuestos)?
- ¿Cuáles son los resultados o alcances intermedios que nos llevarán al resultado a largo plazo? Es decir ¿cuáles son las precondiciones a ser provocadas / generadas a fin de alcanzar ese fin último?
- ¿Cómo nos aseguramos que esos supuestos son válidos y certeros a la hora de formularlos?
- ¿En qué medida los supuestos iniciales han cambiado? Revisión constante

Finalmente, un quinto elemento de la Teoría del Cambio refiere a los **indicadores** de monitoreo, los cuales sirven para hacer observables los cambios. Hacen referencia a fenómenos mensurables, y ayudan a entender en qué grado y de qué manera se están alcanzando logros/resultados. Algunas preguntas que nos ayudan, pueden ser:

- ¿Cuáles son las evidencias que nos permiten saber si estamos contribuyendo al cambio deseado?
- ¿Qué utilidad le damos a estos indicadores y a las evidencias recogidas?
- ¿Quién participa en el diseño e implementación del sistema de monitoreo?
- ¿Cómo integramos las lecciones aprendidas y hacemos ajustes a nuestro accionar?
- ¿Cuáles son las implicaciones para nuestra organización a la hora de gestionar este tipo de sistemas más participativos y complejos?

Ya hemos señalado, en la clase anterior, la bibliografía básica al respecto. Sugerimos, además, un trabajo reciente de Patricia Rogers, denominado [Teoría del Cambio](#). Destacamos que en la biblioteca virtual hay otros documentos, muy buenos, sobre este tema, y que su uso es opcional o complementario. Por ejemplo, *Desmitificando la Teoría del Cambio*, el cual es de muy simple comprensión y ofrece ejemplos prácticos.

Un ejercicio grupal sobre un caso real

Luego de la explicación de los principales conceptos, y los dos ejemplos simples (infantiles, si se quiere), presentamos el ejercicio práctico grupal a desarrollar. El ejercicio se denomina *Revisión de la Teoría del Cambio en una experiencia concreta*.

El propósito es que los participantes analicen un caso real, para intentar re-construir la teoría del cambio presente (o no) en esa intervención.

El caso a analizar es el proyecto **Bancos de Agua en Etiopía**. A partir de un video-documental, los estudiantes tienen que analizar la situación de Etiopía y la experiencia de este proyecto. Este país podría exportar agua a otros países del noreste de África.

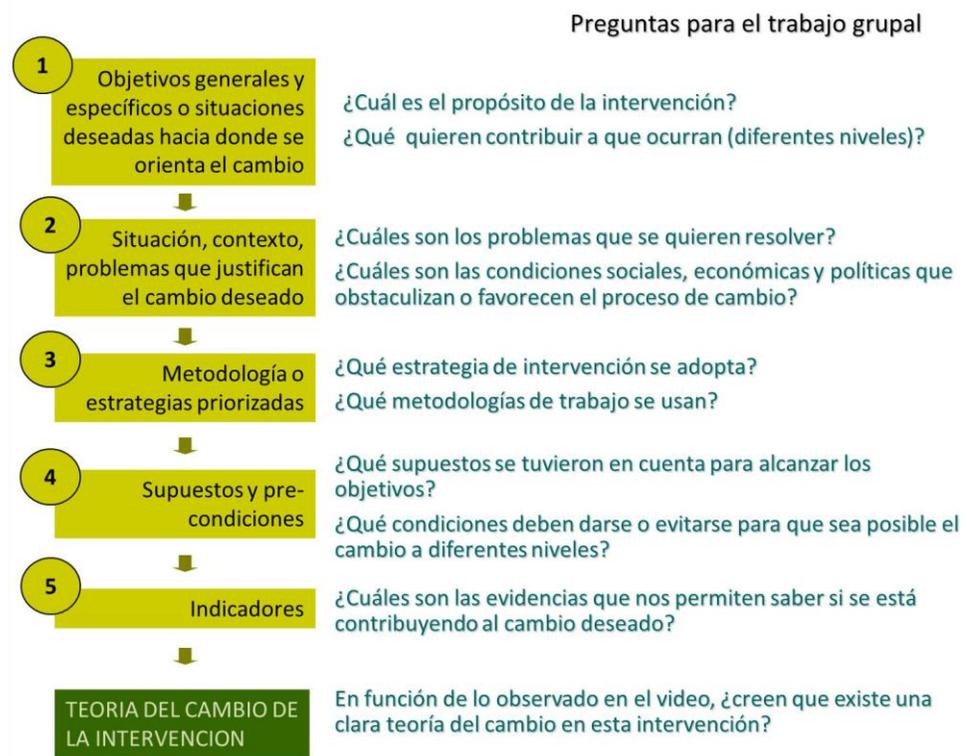
El problema ahí no es la falta de agua, ni las sequías recurrentes, sino la falta de recursos materiales y humanos adecuados para construir infraestructuras que hagan llegar agua potable a todos los etíopes y la falta de dinero para financiar estos proyectos. Se trata, en realidad, de un

círculo vicioso. La pobreza económica del país demora el acceso al agua potable lo que, a su vez, retrasa el desarrollo económico y social.

Este documental refleja la experiencia de este proyecto, una iniciativa tendiente a garantizar el acceso al agua potable de poblaciones en extrema pobreza. El Banco de Agua empezó a funcionar en marzo de 2004 en cuatro de los distritos etíopes más afectados por la falta de acceso a agua potable. Además de suministrar agua a las poblaciones de estas zonas, se propuso desarrollar una cultura a nivel nacional que garantice el agua potable en todo el país. La experiencia representa más de 15 proyectos desarrollados en conjunto con 10 organizaciones locales.

Esta rica experiencia, extrapolable a otras regiones áridas de América Latina, resalta cómo la simpleza de los proyectos puede hacer de los mismos una iniciativa exitosa, particularmente cuando se basan en una priorización adecuada de los problemas y una fuerte articulación con las organizaciones locales. Sin duda, una experiencia de la que hay mucho por aprender...!

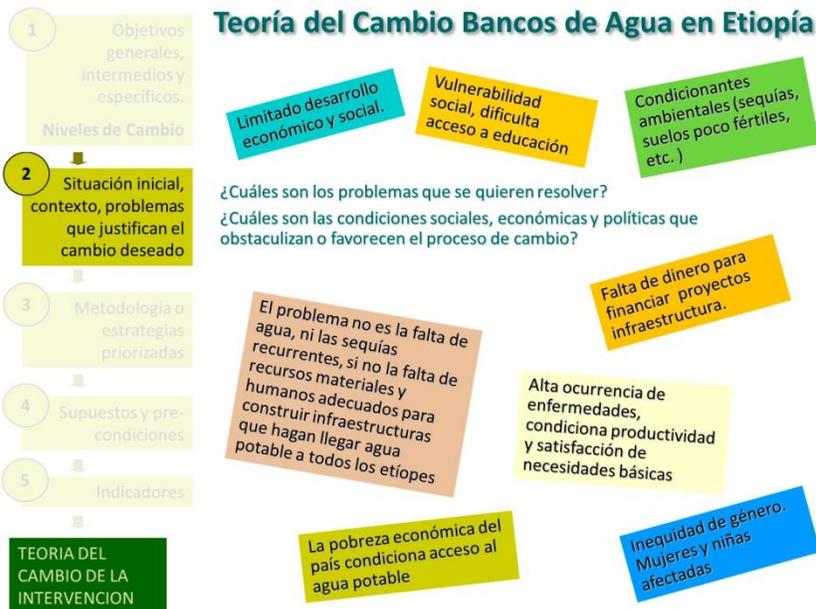
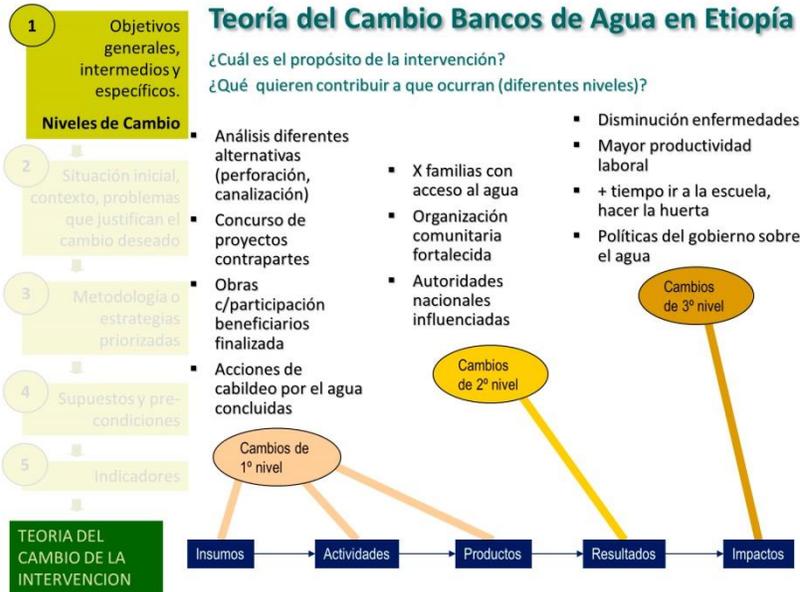
Luego de compartir este documental (incluido en el video de la clase 6), entregamos las siguientes consignas/preguntas, sobre las que cada grupo deberá analizar el caso y compartirlo en la próxima clase.



Para quienes quieran profundizar, y realizar un buen trabajo, adjuntamos información adicional sobre esta experiencia a partir de tres documentos, a saber ([documento 1](#), [documento 2](#), [documento 3](#)). **Leyendo y analizando esta información, será más fácil el ejercicio!**

RESPUESTAS AL EJERCICIO PRÁCTICO

El ejercicio tenía por intención analizar la presencia, claridad y coherencia de la Teoría del Cambio en una intervención concreta. Utilizamos el caso de Bancos de Agua en Etiopía. Acá el análisis realizado por el profesor.





Teoría del Cambio Bancos de Agua en Etiopía



Obras de infraestructura auto-gestionadas



Capacitación, organización comunitaria, gestión de proyectos

¿Qué estrategia de intervención se adopta?
¿Qué metodologías de trabajo se usan?



Campañas de incidencia, cabildeo, para influenciar políticas públicas en torno al agua. Participan en 'Día mundial del agua', 'Foro mundial del agua'



Teoría del Cambio Bancos de Agua en Etiopía



Interés, necesidad compartida, motivación



Factibilidad ambiental, técnica, recursos financieros y materiales

¿Qué supuestos se tuvieron en cuenta para alcanzar los objetivos?
¿Qué condiciones deben darse o evitarse para que sea posible el cambio a diferentes niveles?



Involucramiento real en todas las actividades, campañas de salud y nutrición, incidencia a autoridades públicas, etc.



Vale destacar que esto es sólo una síntesis, sobre la base de un ejercicio de ‘laboratorio’, entendiendo que sólo se analizó un caso a partir de un video documental, y no sobre la base de una evaluación real, o -en su defecto- un informe de evaluación de dicha intervención. El valor del ejercicio es poder identificar los elementos centrales de la Teoría del Cambio (TdC) de una intervención concreta. En este caso el ejercicio fue de reconstruir la TdC de la experiencia, es decir, un ejercicio retrospectivo en el cual, a partir de los resultados finales documentados en el video, intentamos identificar los elementos de la TdC de la iniciativa Bancos de Agua. En una intervención real, en casos concretos a nivel comunitario o en otro tipo de intervenciones, lo normal es que les toque construir o diseñar (y no reconstruir) con participación de diferentes actores la TdC de la intervención.

Para la reflexión final sobre este tema, vale indagar **¿cómo sabemos si una TdC está adecuadamente planteada y va a garantizar la obtención de determinados resultados?**

Al respecto compartimos la respuesta a dicha pregunta de José Antonio Monje, quien es autor de “[Teoría del Cambio en contextos Complejos](#)”. Este autor sostiene que existen al menos cuatro criterios estándar de calidad, consensuados por todas las instituciones que inicialmente desarrollaron este enfoque. Dichos criterios son los siguientes:

- *Plausibilidad.* Referido a la lógica y la coherencia de cada uno de los componentes de la Cadena de Resultados, presentación síntesis de las propuestas de intervención. Dicha lógica debe recoger el máximo de lecciones aprendidas identificadas en el sector correspondiente a lo largo de los años acumulados de experiencia. Interesa de manera muy especial el profundo conocimiento que los diseñadores y gestores de las propuestas tengan en el sector (o sectores) de intervención, en el contexto específico de trabajo (país, región, localidad) y con los principales actores sociales participantes, considerando un énfasis particular en los antecedentes históricos de intervenciones afines.
- *Viabilidad.* Este criterio está referido a las posibilidades realistas de lograr los efectos e impactos propuestos, las mismas que dependerán principalmente tanto de las capacidades efectivas de todos los actores involucrados en la intervención como de las condiciones actuales y futuras del respectivo contexto. Se trata de un criterio que requiere permanente revisión a través de los análisis de factibilidad.

- *Capacidad crítica.* Referida a los instrumentos de análisis de supuestos, de sensibilidad y a los indicadores de cambio concebidos como mecanismos de medición de los logros alcanzados. Este criterio cobra una importancia fundamental si recordamos que nos encontramos actualmente en un contexto particularmente crítico, cuestionador de la eficacia, eficiencia e impacto de las intervenciones de promoción del desarrollo llevadas a cabo hasta el momento. Dichas críticas están dirigidas principalmente a destacar la necesidad de abordar las verdaderas causas de los problemas de desarrollo, los mismos que están relacionados con la injusta distribución de la riqueza y sus consecuencias directas en las estructuras sociales y las relaciones internacionales.
- *Alcance apropiado.* Este criterio alude a la capacidad que tiene la propuesta de intervención para ser comunicada con facilidad a todas las audiencias clave involucradas, especialmente a aquellos actores que tienen un mayor protagonismo y, al mismo tiempo, una condición particular de vulnerabilidad.

Sin más, cerramos este tema y la clase. Como mencionamos al inicio del curso, es muy importante que vayan leyendo, clase tras clase, las síntesis de los temas desarrollados y la bibliografía de referencia. De lo contrario, será muy difícil comprender, seguir y participar en clase!

Saludos!

Clases 7, 8, 9, 10 y 11.

ENFOQUE DEL MARCO LÓGICO.

Antecedentes, conceptos, ventajas y desventajas. El método, pasos claves. Un ejercicio a partir de un caso real.

Videos de las clases

<p>En este video el profesor Esteban Tapella introduce el EML, sus antecedentes, concepto, variantes, ventajas y desventajas en contexto de las Políticas Sociales para la región.</p>	
<p>En esta clase el profesor comienza a desarrollar el método o proceso de construcción de la Matriz del Marco Lógico. La clase se concentra en los dos primeros momentos, identificación del problema y la solución, a través de la herramienta árbol de problemas y árbol de soluciones.</p>	
<p>En este video el profesor avanza con el desarrollo del método, concentrándose sobre los primeros pasos del Diseño del proyecto, como la conversión de la cadena de resultados en un lenguaje de planificación o modelo lógico. Luego, la clase se concentra sobre el diseño de objetivos, supuestos y riesgos.</p>	
<p>En este video el profesor avanza con el desarrollo del método, concentrándose sobre la construcción de indicadores y medios de verificación. Finalmente presenta la manera de analizar la consistencia lógica de una matriz, a través de la lectura horizontal y vertical de la misma.</p>	

En este video el profesor ofrece las consignas para realizar un ejercicio práctico. Además, como parte del video, se incluye uno de los casos documentados por la GTZ de Alemania. En las instrucciones, se indica que cada participante puede elegir otras experiencias para hacer el ejercicio. Se adjuntan los enlaces y caracterización de las mismas acá debajo.

‘AGUA EN ARROYO BLANCO’ de Rivera, Uruguay. Esta es una valiosa iniciativa de la repartición de Agricultura y Ganadería de Uruguay, la cual decide flexibilizar sus prioridades institucionales para atender necesidades centrales y sentidas por los pobladores de una comunidad rural del vecino país. La experiencia narra la historia y el desarrollo organizativo de una comunidad rural para acceder a una necesidad básica como es el agua potable, destacando todo el proceso de intervención (pasado, presente y perspectivas futuras de la comunidad). Es un caso interesante para identificar elementos básicos de un proyecto, así como el alcance y limitaciones de este tipo de intervención. Enlace: https://www.youtube.com/watch?time_continue=2&v=WMrtIOa9C9o&feature=emb_logo

“CALIDAD Y EQUIDAD DE LA EDUCACIÓN INTERCULTURAL EN PUNO (Perú)”. Esta iniciativa, apoyada por CARE Perú, se desarrolla en un contexto nacional con una marcada homogeneización y discriminación cultural. El Proyecto Curricular Regional (PCR) para la Educación Básica Regular, surge como una propuesta tremendamente innovadora porque propone forjar una educación para la intra-culturalidad, la interculturalidad, la liberación, el desarrollo individual y colectivo y para la formación productiva y empresarial de las y los estudiantes Quechuas, Aimaras, Harambut e hispanohablantes de la región. Este proyecto constituye una apuesta que pretende lograr no sólo la igualdad de oportunidades para acceder a la educación, sino también un cambio más profundo que cuestione los códigos de la cultura dominante y consiga erradicar la persistente discriminación social e institucional impregnada en el sistema educativo y en nuestra sociedad. Enlace: https://www.youtube.com/watch?v=is96xQHJsss&feature=emb_logo

“INICIATIVA ROSTROS, VOCES Y LUGARES”. Esta proyecto desarrollado en Laguna Blanca, Formosa, y apoyado por la Organización Panamericana de la Salud (OPS/OMS), apuntó a mejorar la salud integral de la población local a partir de asegurar el acceso al agua. El proyecto permitió enfrentar la escasez del recurso (agua), tanto para consumo familiar como para las huertas escolares y para los vecinos de la zona. Una experiencia de la cual bien vale aprender para replicar en otros contextos. Enlace: https://www.youtube.com/watch?v=IIFWnmTORdQ&feature=emb_logo

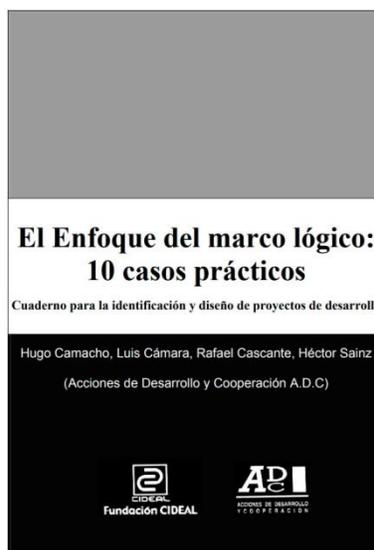
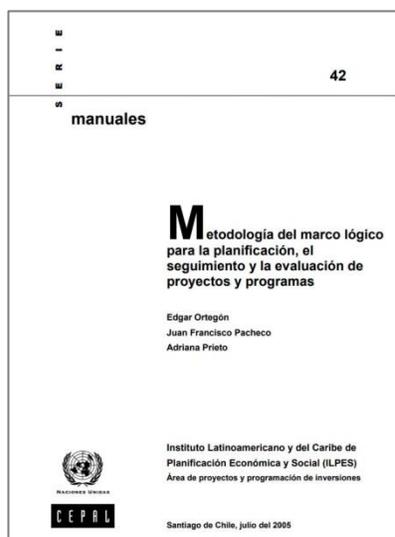
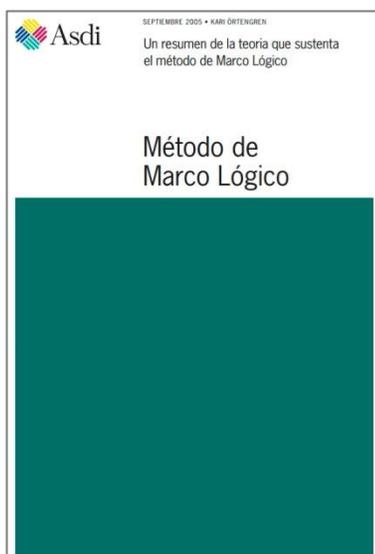


TEMA DE LA CLASE.

Esta serie de clases, que va desde las 07 a la 011, aborda el tema central de la Unidad II, referido a modelos lógicos. Se trata, principalmente, del Enfoque de Marco Lógico (EML), uno de los más adoptados por los programas y proyectos sociales que buscan intervenciones para el desarrollo, dado que se basa en un enfoque de planificación orientado por resultados.

Este enfoque surge por interés de las agencias y organismos internacionales de cooperación por invertir en mejoras de la planificación, poniendo énfasis en el análisis y evaluación a lo largo de la vida de un proyecto. Esto, para contribuir al desarrollo de intervenciones superadoras y pertinentes que hagan un uso racional de los recursos, lo cual muchas veces implica obtener ahorros significativos que pueden redirigirse para su mayor aprovechamiento.

Para estudiar y comprender el tema, **sugerimos leer la siguiente bibliografía (las imágenes tienen sus respectivos hipervínculos o enlaces para acceder a cada material:**





Para comenzar con el tema, vale iniciar con preguntas, las que iremos respondiendo a lo largo de esta síntesis.

- ¿Cómo surge y qué es el EML?
- ¿Cuáles son sus ventajas y desventajas?
- ¿Cómo se aplica el EML?
- ¿Cómo incorporar una perspectiva de género al EML?
- Diferencias entre EML y TdC

¿Cómo surge y qué es el EML?

En los años '70 Leon Rossenber y Lawrence Posner proponen el enfoque para **USAID** (la agencia de cooperación para el desarrollo de los Estados Unidos). El contexto de surgimiento de este enfoque está caracterizado principalmente por tres problemas identificados en los proyectos para el desarrollo: (a) Planificación imprecisa; (b) Ambigua responsabilidad gerencial y (c) Evaluación controvertida. Luego, la herramienta fue incorporada por la cooperación alemana y desarrolla el método ZOPP (Planificación de Proyectos orientada por Objetivos). Además, incorpora análisis de involucrados/as, problemas, objetivos y alternativas.

En la actualidad, el EML es utilizado, como ya señalamos en otras clases, por diversas entidades financieras, como el Banco Mundial y el BID; entidades de cooperación internacional; organismos internacionales, tales como las agencias de NNUU; gobiernos nacionales y locales.

El EML se fundamenta en la relación **causa-efecto** entre los objetivos y con los demás componentes (indicadores, medios de verificación, supuestos), por lo tanto, debe explicar claramente la relación de causa a efecto contenida en la propuesta.

Cabe señalar que es una herramienta que permite elaborar diseños que satisfacen tres requerimientos de calidad en un proyecto: **coherencia – viabilidad – evaluabilidad**. Pero ¿qué es entonces el EML?

Hay quienes ven al EML como un instrumento dentro de un proceso mayor, y en tal caso lo definen como “...una herramienta analítica para la identificación, planificación y gestión de proyectos orientada por objetivos”. Por otro lado, hay quienes lo ven como un método de planificación en sí mismo, y lo definen como “...el método de planificación orientado por resultados que sirve para conceptualizar, diseñar, implementar, monitorear y evaluar proyectos sociales o productivos”.

Ambos criterios son válidos, la principal diferencia está en cómo decida el equipo de planificación utilizarlo, es decir, si como un instrumento para ordenar y analizar la propuesta de intervención o bien como la principal metodología para realizar la propuesta de intervención. Más adelante, presentamos algunas diferencias entre este enfoque y la Teoría del Cambio, donde también podemos analizar algunas de las ventajas y desventajas de ambos.

¿Para qué sirve el EML?

- Diseñar proyectos y programas, para **verificar** su progreso y para comprobar si se están alcanzando los objetivos.
- **Planificar** las actividades, recursos e insumos que se requieren para alcanzar los objetivos del proyecto.
- Establecer las actividades de **monitoreo y evaluación** del proyecto.
- **Planificación participativa** y para la **revisión** de un proyecto, involucrando a los equipos de trabajo, a posibles beneficiarios y otras partes interesadas.

El EML contribuye a fortalecer los lazos lógicos entre los componentes principales de los proyectos que vimos la clase pasada: **Diseño, Ejecución y Evaluación**. En este sentido, destacamos que requiere claridad sobre **qué** se trata de lograr y **cómo** se hará; requiere decidir cómo se sabrá si se están logrando los objetivos y tener un sistema de monitoreo y requiere hacer explícitos las condiciones externas (**supuestos**) que son críticas para que el proyecto sea exitoso, y analizar el/los **riesgos** de que estos supuestos no se cumplan. Teniendo en cuenta estos aspectos señalados ¿cuáles son sus ventajas y desventajas?

Como ventajas podemos destacar:

- Ayuda a estructurar y organizar el proceso de planificación y pensamiento
- Ayuda a comunicar información esencial sobre el proyecto a diferentes actores de manera fácil de comprender y eficiente
- El uso de un modelo lógico fuerza a: (1) identificar supuestos críticos y riesgos (viabilidad del proyecto) y (2) especificar indicadores para monitorear y evaluar el proyecto
- Los productos son fáciles de comprender por otros
- Facilita la comparación entre diversos proyectos
- Es el enfoque más ampliamente adoptado

Como desventajas identificamos:

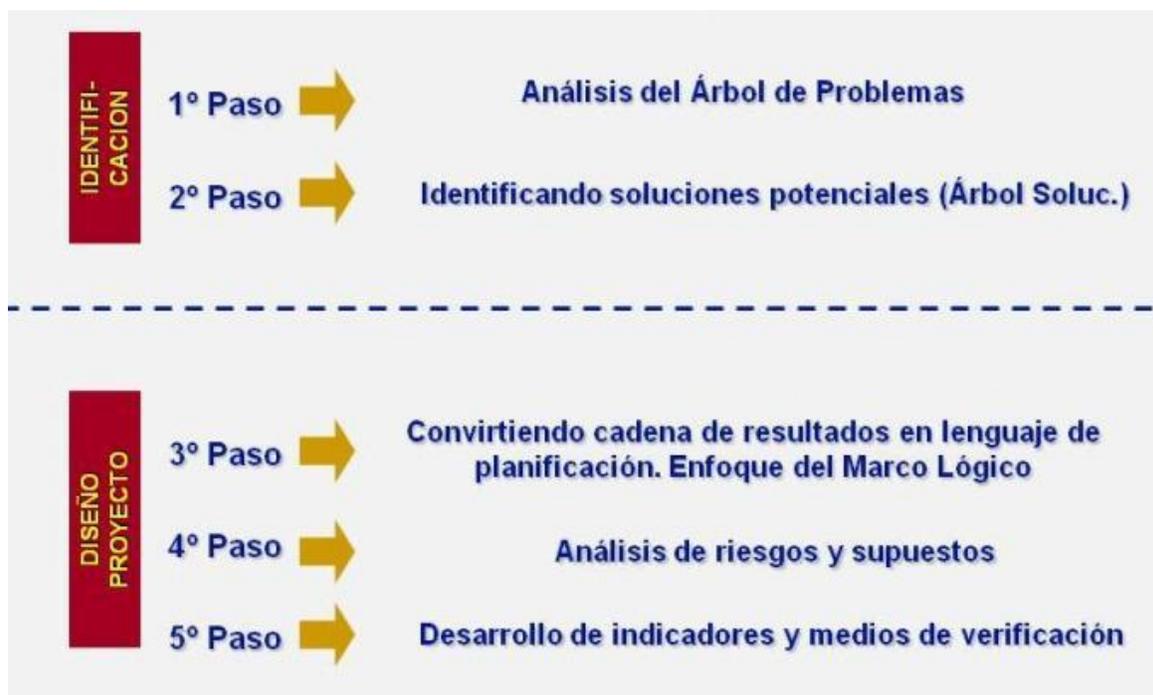
- Suele ser usado como un simple conjunto de procedimientos mecánicos. Debiera ser usado como una herramienta dinámica, una ayuda para pensar
- Pensamiento lógico vs. Pensamiento estratégico
- Limita la participación de los diferentes beneficiarios y actores sociales en el proceso de diseño y formulación.

- A menudo se convierte en un simple “llenado de formularios”, generando: (1) proyectos pobres, mal formulados, (2) objetivos poco claros, y (3) actores sociales sin ‘apropiación’ del proyecto.
- Generalmente no se destinan fondos para brindar capacitación sistemática de todas las partes involucradas y para un seguimiento metodológico

¿Cómo se aplica el EML?

En líneas generales, podemos señalar cinco pasos o momentos principales en la planificación utilizando el EML. Es importante tener en cuenta que estos pasos, si bien son lógicos, no son lineales. En este sentido, lo podemos vincular al quinto principio visto en una clase anterior que señala que “**las intervenciones no son o no debieran entenderse como un proceso mecánico de progresión lineal**”.

Dicho esto, los pasos para la planificación son:



Los dos primeros pasos están relacionados y son complementarios a lo que en otros enfoques se conoce como Análisis Situacional o Diagnóstico.

Profundizando en el 1º y 2º paso, podemos mencionar que lo siguiente sobre la técnica del árbol de problemas y soluciones:

- Consiste en la identificación gráfica de los principales problemas y las relaciones causa-efecto entre ellos, para que nuestra intervención procure atender las causas y no los síntomas a manifestaciones del problema.
- Luego de analizar las relaciones causales entre los problemas identificados, se establecen posibles soluciones a los problemas.
- Según el tipo, alcance y cobertura de la intervención se priorizan las soluciones a ofrecer para revertir los problemas.
- Es un procedimiento flexible, permite crear consenso de opiniones, incorporando la percepción de diferentes agentes involucrados en el problema.

Para su construcción señalamos dos pasos principales:

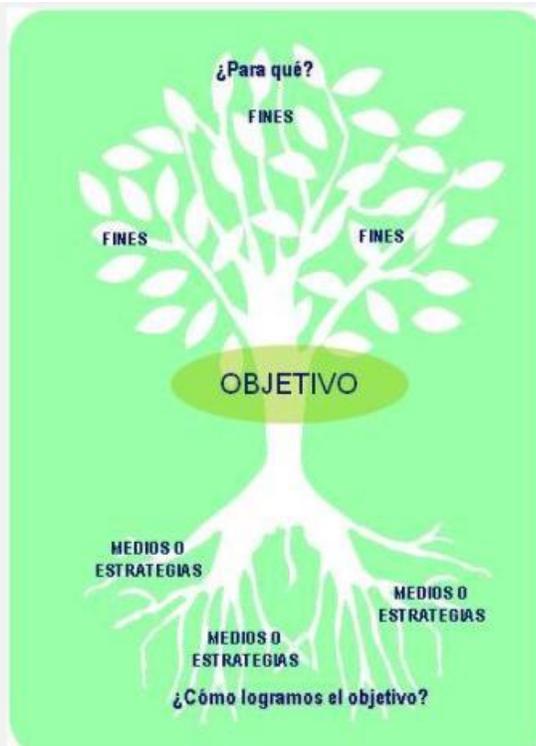


1º Paso:

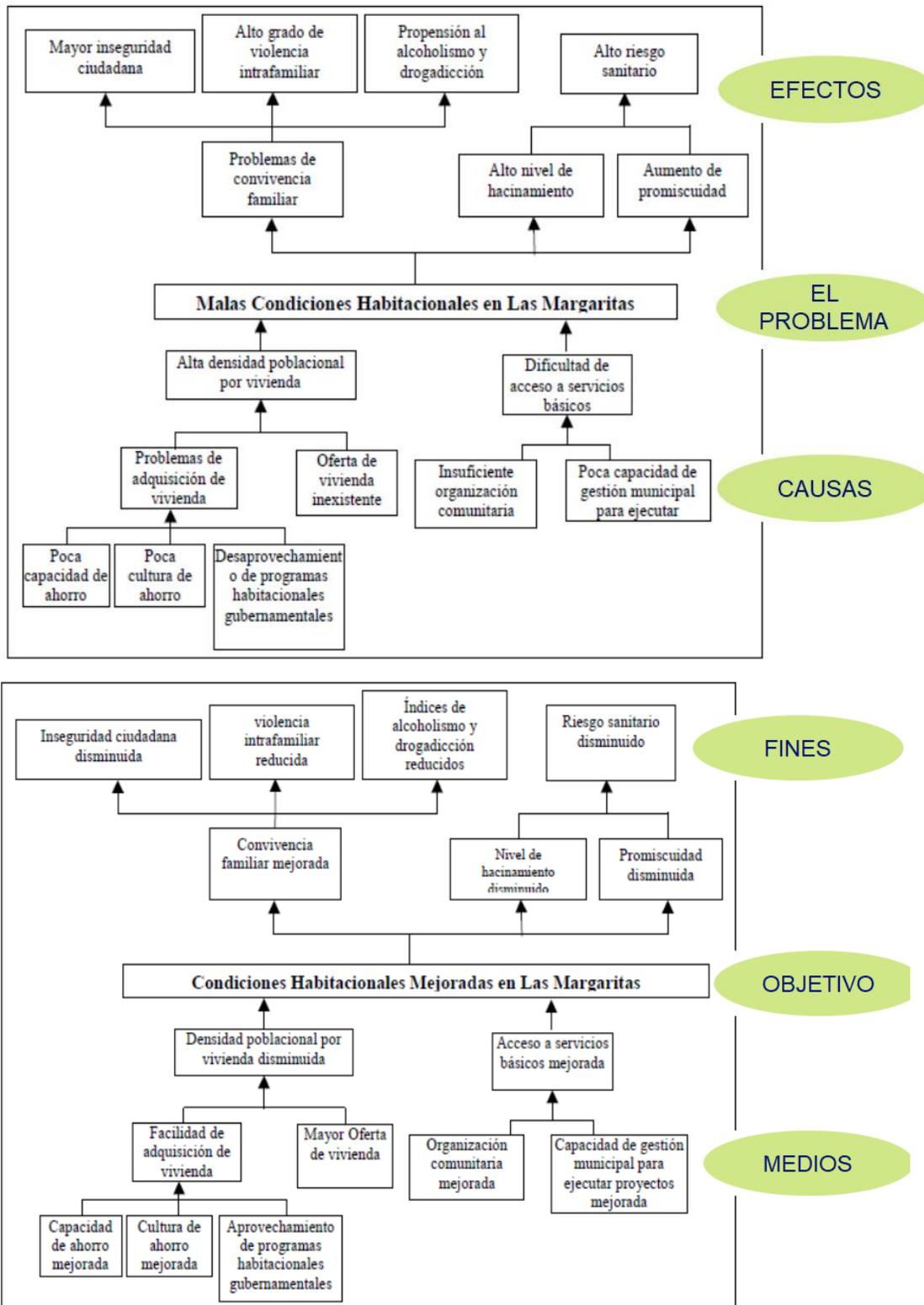
- Listar los problemas existentes entendidos como situaciones negativas (*lluvia de ideas*) o problemas (participación de actores sociales es central).
- Priorizar problemas y lograr acuerdo sobre el principal (según la intervención)
- Clarificar enunciados poco claros o descartarlos
- Mapear causas y efectos
 - la relación vertical vincula causas con efectos
 - La relación horizontal muestra causas conjuntas y efectos combinados

2º Paso:

- Reemplazar el problema (negativo) por enunciados con soluciones potenciales (positivo)
- Es una re-formulación de problemas en objetivos
- La relación '*causa-efecto*' se convierte en '*medios-resultados*'

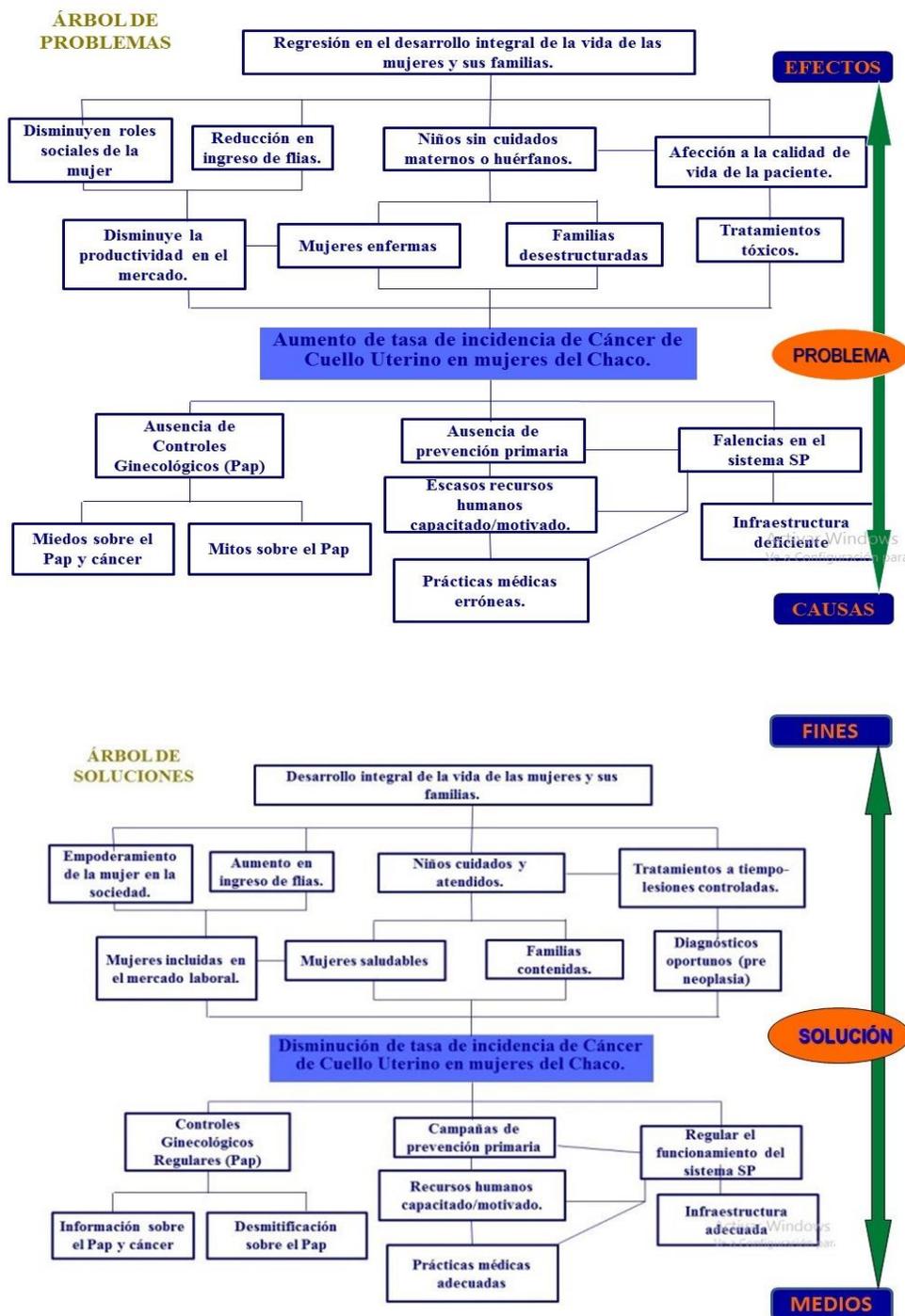


Podemos ver dos casos, a modo de ejemplo. Uno tiene que ver con las condiciones de hábitat en 'Las Margaritas' y el otro con la tasa de incidencia de cáncer de cuello de útero en Chaco. Esto permite ver tanto el árbol de problemas como el de soluciones:



Para quienes pueden, invitamos a ver el siguiente video, el cual les facilitará la comprensión del segundo ejemplo: https://www.youtube.com/watch?v=EbWe793flec&feature=emb_logo

El árbol de problemas y soluciones, a continuación, representa la construcción colectiva realizada por compañeros/as de Trabajo Social en años anteriores como producto del análisis del video.



El tercer paso, correspondiente al segundo momento (Diseño del proyecto), se refiere a la *conversión de una simple cadena de resultados a un lenguaje de planificación*, según el EML. Para esto, retomamos algunos conceptos claves de una intervención planificada ya vistos en otras clases: insumos, actividades, productos, resultados, impactos. Estos elementos remiten a preguntas eje para la planificación que analizamos la clase pasada al trabajar sobre el ciclo de vida de los proyectos:



En primer lugar, como muestra la imagen, resaltamos la importancia de diferenciar el **¿cómo?** de una intervención (insumos o recursos y actividades), el **¿qué?** de la misma (los productos) y el **¿para qué?** de un programa o proyecto (los resultados e impacto).

El **impacto**, o impactos, de una intervención se relaciona con los fines u objetivos generales y representa una situación ideal en el futuro que implica grandes transformaciones, cambios a largo plazo, al que nuestra intervención contribuye pero no es enteramente responsable. Se trata de cambios intencionados o no, positivos o negativos, esperados o no en la zona respecto de la situación inicial.

Los **resultados**, por su parte, refieren a cambios intermedios, a mediano plazo, bajo total responsabilidad de la intervención en el marco del proyecto. Tienen que ver con objetivos directos del plan o programa. Suelen expresarse en pasado, como algo ya logrado; por ejemplo: “ha mejorado”, “ha fortalecido” o “incrementado”. Destacamos que debieran evitarse frases como “asistir, apoyar, desarrollar, monitorear, identificar, supervisar o preparar X o Y”, en tanto esto refleja acciones pero no cambios a alcanzar. También señalamos que los resultados deben ser específicos (describir una condición futura clara), medibles (cualitativa o cuantitativamente), asequibles (al alcance de la intervención), pertinentes (en función de la situación y el programa) y limitados en el tiempo (hay una fecha para alcanzarlos)

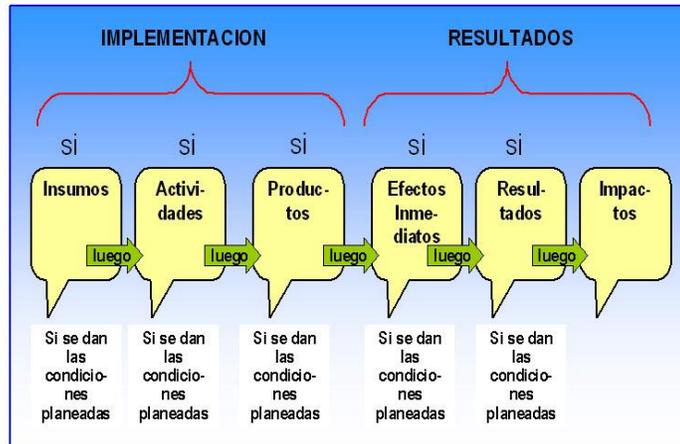
A diferencia de los resultados, los **productos** son el efecto más inmediato de las actividades y deben contribuir al logro de los resultados. Para definir los productos, o analizar si está suficientemente claro, es conveniente realizar las siguientes preguntas clave: ¿son alcanzables y están bajo nuestro control directo?, ¿hay una relación causa-efecto adecuada?, ¿necesitamos algún otro producto adicional para lograr el resultado? También, como para el caso de los resultados, los productos deben ser específicos, medibles, asequibles, pertinentes y estar limitados en el tiempo.

Por su parte, las **actividades** describen las acciones que se necesitan para obtener los productos planteados. Normalmente, muchas actividades conducen a un producto. Por ejemplo: coordinación, asistencia técnica, reuniones informativas, capacitación, gestión de recursos o difusión. Algunas preguntas importante a la hora de definir actividades para un proyecto, son las siguientes: ¿qué acciones necesitamos para obtener ese producto?, ¿conseguirán las diversas acciones combinadas asegurar que se tenga el producto?, ¿qué recursos (insumos) se necesitan para emprender estas actividades?, ¿cuánto tiempo?, ¿quiénes participan?

Finalmente, los **insumos o recursos** representan todo aquello que debe existir o en lo que hay que invertir para llevar a cabo las actividades. Incluyen el tiempo del personal, las partes

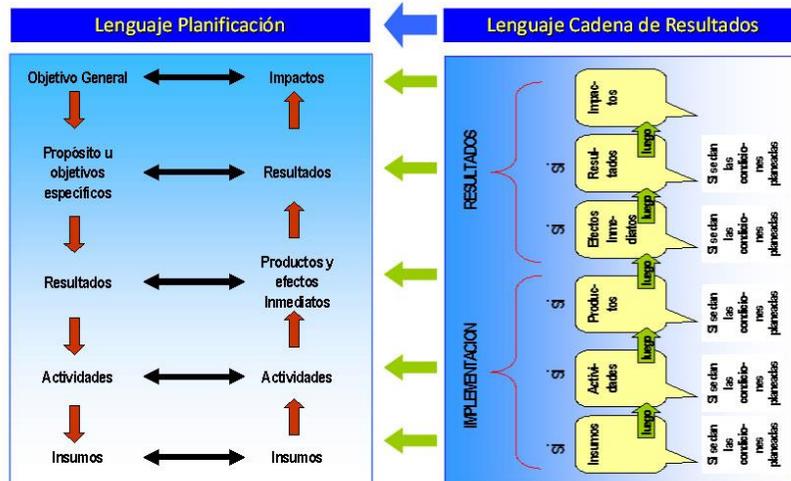
interesadas y voluntarios, el dinero, los consultores, los equipamientos, la tecnología y los materiales.

Una vez revisados los elementos básicos de una planificación, destacamos dos conceptos que van de la mano al EML. Uno de ellos es la noción de **Cadena de Resultados** y el otro es la noción de Modelos Lógicos. La Cadena de Resultados es una herramienta visual que ayuda a hacer explícito la conversión de insumos en productos, llevando resultados y cambios a niveles más altos. Esto tiene directa relación con la Teoría del Cambio o Teoría de la Acción, que ya desarrollamos en clases anteriores. Por su parte, un Modelo Lógico es una representación gráfica de la teoría de cambio o teoría de la acción de un proyecto. Se dice que es lógico en tanto es razonable de ser esperado; y se dice que es un modelo en tanto representa la realidad pero no es la realidad.



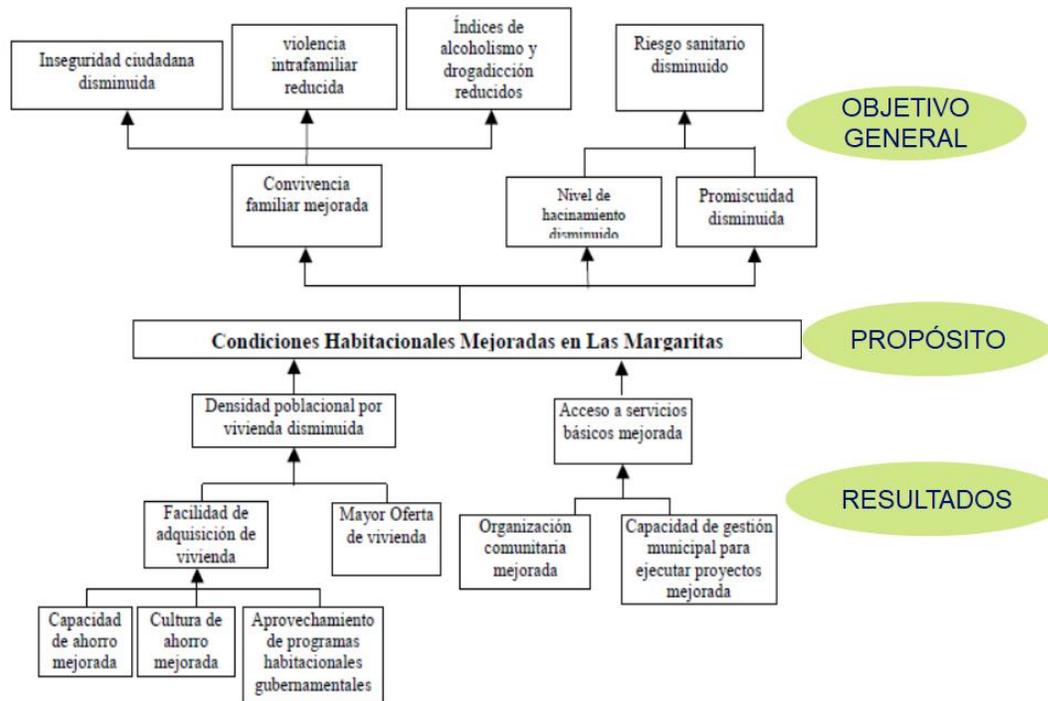
La expresión más simple de lo antes dicho es la siguiente: Si tenemos 'A', y hacemos 'B', luego 'C' debiera ocurrir, pero sólo si 'D' se mantiene constante. Llevado esto a un proyecto concreto, la cadena de resultados nos obliga pensar que si disponemos los insumos, entonces es posible desarrollar las actividades, siempre que se den las condiciones planeadas... Entonces, si desarrollamos las actividades, podremos obtener los productos, siempre que se den las condiciones planeadas, y así sucesivamente, como lo ilustra la imagen.

Luego de estructurar los elementos del proyecto en una cadena de resultados, tarea que supone tener una clara teoría del cambio del proyecto, es necesario **convertirla en un lenguaje de planificación** según lo adopta el EML. Para ello, simplemente pusimos la cadena de resultados en posición vertical y combinamos los principales elementos de la misma con la estructura básica



de la matriz del marco lógico, 'traduciendo' la cadena de resultados en un lenguaje de planificación lógico, como lo ilustra la siguiente imagen.

En este punto, podemos volver al árbol de soluciones e identificar algunos componentes que nos ayudarán en esta conversión de la cadena de resultados al lenguaje de planificación y, luego, a la construcción de la Matriz de Marco Lógico. Crespo, por ejemplo, vincula los Fines con el Objetivo General; el Propósito con los Objetivos Específicos (o Propósitos) y los Medios con los Resultados, tal y como muestra el siguiente ejemplo:



Llegamos al momento de construcción de la Matriz de Marco Lógico (MML). En primer término, es importante distinguir EML de MML:

Esta matriz es una tabla de doble entrada que presenta la información básica del proyecto de manera estructurada y sintética. El enfoque en su conjunto, y particularmente la matriz, representa una herramienta clave para (a) la negociación, aprobación y financiamiento del proyecto, (b) la implementación del mismo, (c) la realización del seguimiento y evaluación, y (d) la organización y comunicación de la información más importante del proyecto. La siguiente imagen ilustra una matriz clásica en el EML, existiendo diferentes variantes, algunas más complejas que otras.

Enfoque del Marco Lógico (EML)



Método de gestión de proyectos orientado por resultados, usado para planificar, implementar, monitorear y evaluar programas y de manera estructurada

Matriz del Marco Lógico (MML)

Es una tabla de doble entrada que presenta información estructurada del proyecto de manera sintética.

Es una herramienta clave para:

- ✓ negociación, aprobación y financiamiento del proyecto
- ✓ implementación del proyecto
- ✓ monitoreo y evaluación
- ✓ organizar la información más importante

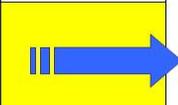
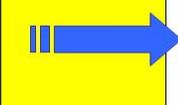
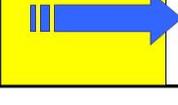
Formato clásico de la Matriz del Marco Lógico

	Descripción Narrativa	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Objetivos a largo plazo				
Objetivos a mediano plazo				
Objetivos específicos				

¿Qué quiere alcanzar el proyecto?	¿Cómo sabemos que los objetivos se están alcanzando?	¿Cómo conseguimos los datos?	¿Qué factores podrían afectar el logro de los objetivos?
-----------------------------------	--	------------------------------	--

Habiendo compartido a qué refiere cada columna y cada línea de esta matriz, profundizamos en la primera columna que refiere a la **descripción narrativa** de los diferentes niveles de cambio esperados, es decir el interés del programa o proyecto.

Identificando Objetivos

	Descripción Narrativa	
Objetivos a largo plazo		Los objetivos a largo plazo son los impactos u objetivos estratégicos de una intervención, pensados en un tiempo que excede la duración de un proyecto. Estos representan la situación ideal en el futuro. El proyecto contribuye con ellos pero no tiene toda la responsabilidad de alcanzarlos
Objetivos a mediano plazo		Los objetivos a mediano plazo son los resultados y objetivos de proyecto, es decir, los que proyecto se compromete a lograr en el tiempo acordado. Estos deben estar alineados o contribuir con los objetivos a largo plazo
Objetivos específicos		Los objetivos específicos son los productos o resultados del proyecto a corto plazo. Representan el resultado directo de todas las actividades del proyecto. Son los objetivos más específicos y concretos. El proyecto es responsable de alcanzar todos estos objetivos en el tiempo acordado.

El 4º paso del Desarrollo de un Modelo Lógico está vinculado al último elemento de la MML: los supuestos y riesgos:

Es importante tener en cuenta que: (a) para cada actividad se debe identificar qué tiene que estar dado o suceder para que las actividades se desarrollen con éxito; (b) para cada objetivo específico,

se debe analizar qué tiene que estar dado o suceder para que las actividades lleven hacia los productos; (c) para cada objetivo intermedio, hay que identificar qué factores externos o internos deben estar dados o suceder para que los productos cumplan con los objetivos intermedios; y (d) para los objetivos a largo plazo (impactos), se debe identificar factores externos e internos que deben estar dados para que objetivos intermedios contribuyan con el impacto esperado.

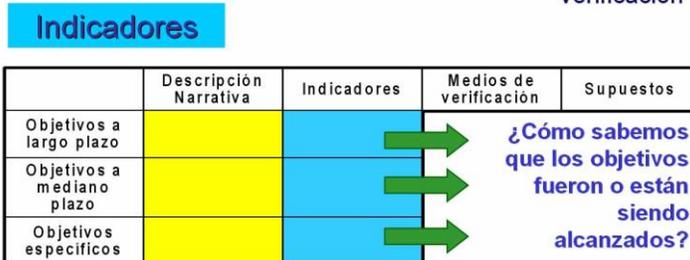
El quinto paso del Desarrollo de un Modelo Lógico refiere al **Desarrollo de Indicadores y Medios de Verificación** y se refiere a los dos elementos restantes en la MML:



Los **indicadores** constituyen un medio para medir hechos en comparación con lo planificado en términos de calidad, cantidad y puntualidad. Los indicadores son una evidencia objetiva, verificable e independientemente de los cambios del proyecto en diferentes niveles. Los indicadores pueden ser cuantitativos (medido y contados), cualitativos (sentimientos, percepciones, juicios de valor), directos (% de empleo) e indirectos o proxy (medida indirecta, ej. cohesión grupal). La combinación de indicadores cualitativos y cuantitativos suele ser la regla más que la excepción.

Para identificar los indicadores apropiados es recomendable tener en cuenta los siguientes criterios: (a) tienen que ser 'medibles', (b) tienen que ser 'relevantes' para los productos y objetivos identificados, (c) tienen que ser suficientemente 'específicos' para cada nivel de resultados, (d) deben existir datos e información disponible a costos y esfuerzo razonable. Algunas preguntas que pueden orientarnos a la hora de identificar los indicadores son las siguientes: – ¿Cómo sabremos (o demostraremos a otros) que los cambios anunciados en los resultados se alcanzarán satisfactoriamente? – ¿Quién cambiará como consecuencia de los resultados de las actividades del proyecto? – ¿Qué cambiará a causa del proyecto?

5° Paso ➔ **Desarrollo de indicadores y medios de verificación**



¿Qué es un indicador?

Un medio de información específico que ofrece evidencia objetiva acerca de los logros de una intervención planeada (impactos, resultados, productos, etc.)

Algunos criterios de buenos indicadores son:

- Tienen que ser 'medibles'
- Tienen que ser 'relevantes' para los productos y objetivos identificados
- Tienen que ser suficientemente 'específicos' para cada nivel de resultados
- Deben existir datos e información disponible a costos y esfuerzo razonable

Ejemplos: Indicadores apropiados:

- Pequeños productores capacitados por el proyecto aplican técnicas de conservación del monte y el agua en al menos 80 unidades familiares de producción dentro del área del proyecto para el año 2013.
- Al menos 20 % del área de bosque nativo está bajo un sistema de manejo comunitario siguiendo el plan de manejo acordado y los principios de regulación de la ley de bosques para el año 2013.

Indicadores inapropiados:

- 120 extensionistas participaron en un curso sobre manejo forestal
- Un libro sobre manejo del agua en el chaco árido publicado por el proyecto
- El proyecto creó un área para experiencias piloto de manejo forestal

Son inapropiados como indicadores de resultados del proyecto, aunque podrían funcionar como indicadores del primer nivel cambios (productos de actividades)

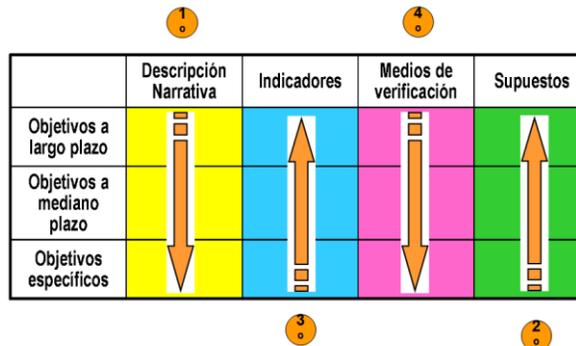
Medios de verificación				
	Descripción Narrativa	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Objetivos a largo plazo	¿Cómo recolectamos los datos e información?			
Objetivos a mediano plazo				
Objetivos específicos				

¿Qué son los medios de verificación?

Son herramientas para obtener la información requerida por los indicadores. Ejemplo: *monitoreo, informes, evaluación de mediano término, estudios de caso, etc.*

En cuanto a los **medios de verificación**, es importante identificar medios apropiados a los indicadores y accesibles, es decir, que podamos efectivamente utilizarlos.

La imagen resume la secuencia lógica de construcción de la MML que hemos descrito:



Para continuar, referimos a las **actividades del proyecto**. Luego de definir objetivos específicos del proyecto, y no antes, se identifican las actividades. Estas responden –entre otras- a las siguientes preguntas ¿cómo lo hacemos? ¿con quiénes? ¿con qué recursos?, etc. las actividades son entendidas como acciones o tareas del proyecto orientadas a producir productos específicos mediante el uso de insumos y diferentes recursos.

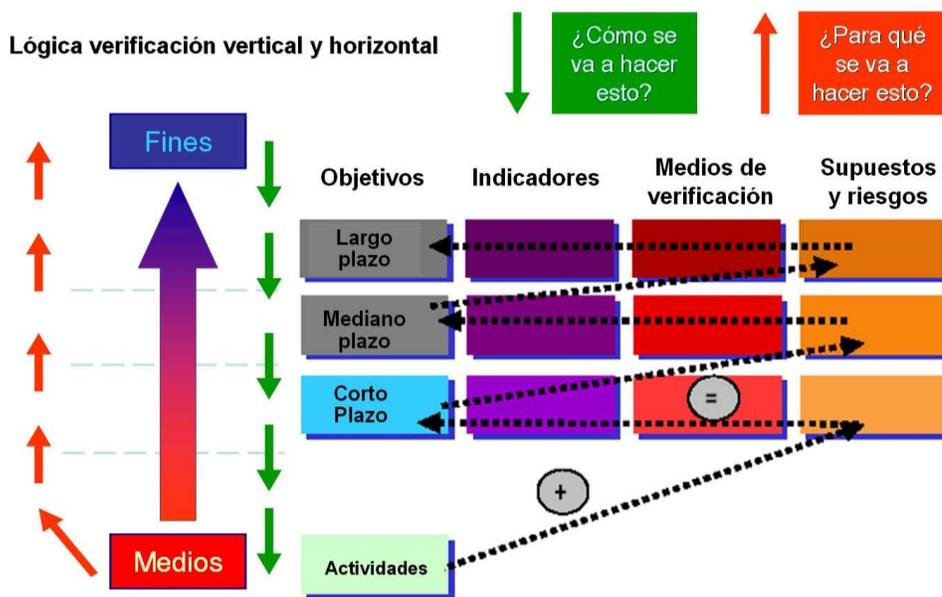
Una tabla como la siguiente, puede ser una herramienta útil a la hora de diseñar un plan de actividades y relacionarlo con el nivel de los resultados y objetivos específicos.

Resultados / Objetivos específicos			Indicadores		
Actividad	Productos	Participantes	Tiempo requerido	Cuando	Recursos
1 ...	Producto 1				
2 ...	Producto 2				
3 ...	Producto 3				

Para concluir el desarrollo del EML, revisamos la **lógica vertical y horizontal** para la revisión o lectura de la matriz.

Como muestra la imagen (ver debajo) la **lógica vertical** funciona en dos direcciones. Comienza desde la base de la columna (lógica de ‘ejecución’) y continúa con las actividades hasta llegar al fin. La revisión supone pensar así: si se llevan a cabo las actividades, se generarán entonces los productos o resultados de corto plazo; si se generan los productos, entonces debería lograrse el propósito del proyecto o resultados de mediano plazo; y si se logra el propósito, el proyecto contribuirá entonces significativamente al fin o los resultados de largo plazo. Asimismo, la lógica vertical funciona a la inversa (como una lógica de ‘planificación’), desde el fin o ‘para qué’ del proyecto, pasando por el propósito ‘qué’, el cual a su vez justifica la elección de los productos, el ‘cómo’, y finalmente las actividades, las cuales son necesarias para generar los productos.

Por su parte, la **lógica horizontal** se basa en relaciones de causa-efecto entre los distintos niveles de objetivo de la MML y postula lo siguiente: si se realizan las actividades se logran los productos, siempre y cuando los supuestos identificados sean confirmados en la realidad de la ejecución del proyecto. Las actividades necesarias y suficientes para producir un producto, junto con los supuestos a este nivel, confluyen al éxito de la ejecución del mismo. Si se producen estos productos y los supuestos de este nivel se ratifican, se logrará el propósito. Los productos, junto con los supuestos a este nivel, describen las condiciones necesarias y suficientes para lograr el propósito. Si se logra el propósito, y se confirman los supuestos de este nivel, se habrá contribuido de manera significativa a alcanzar el fin. El propósito, junto con los supuestos a este nivel, describen las condiciones necesarias, aun cuando no sean suficientes, para lograr el fin.



Para quienes puedan acceder, les compartimos el siguiente video, el cual brinda un ejemplo de construcción de la MML. Invitamos a que ustedes desarrollen sus propios ejemplos y los compartan con nosotros/as.

https://www.youtube.com/watch?v=CgfpT3rtfXA&feature=emb_logo

Si aún te quedan dudas, puedes ver este video casero, pero muy didáctico, sobre la construcción de la matriz del marco lógico. En el video, con santa paciencia y dedicación, Kevi Camacho nos explica todo el proceso.

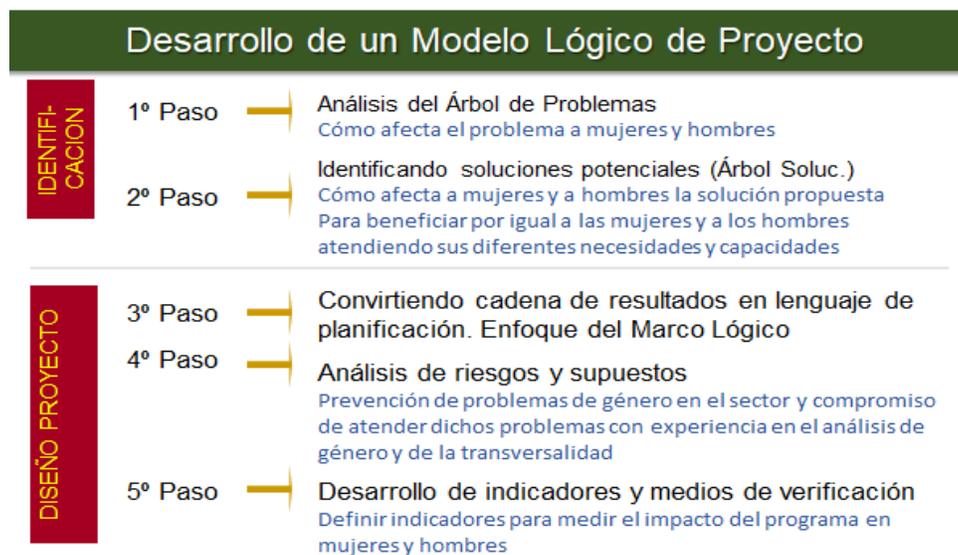
https://www.youtube.com/watch?time_continue=174&v=-OPg8bgxJoo&feature=emb_logo

¿Cómo incorporar una perspectiva de género al EML?

En la actualidad, la perspectiva de género está siendo ampliamente difundida desde diversas organizaciones. Por esto, consideramos importante tomar unos minutos para señalar algunas líneas generales para su uso con el EML. Es importante señalar, primero, que el enfoque de género no debe tomarse como un dogma o una imposición de ideas sino como una herramienta que permita visualizar situaciones problemáticas en los territorios así como identificar necesidades diferenciales de mujeres y hombres. Así, [INMUJERES](#) y [ONU Mujeres](#) afirman que la perspectiva de género en el EML:

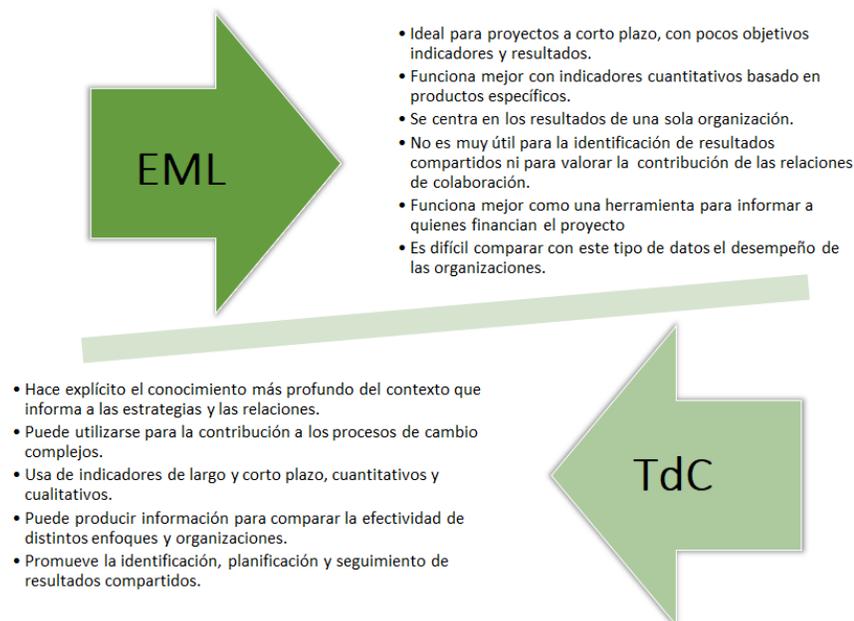
- Apoya la toma de decisiones sobre los programas y la asignación de recursos con perspectiva de género, al destacar en cada programa las desigualdades de género y las necesidades específicas de mujeres y hombres, las acciones para atenderlas, las medidas especiales adoptadas para acelerar la igualdad de resultados consecuentes
- Apoya al monitoreo/seguimiento y la evaluación, en particular a través de indicadores desagregados por sexo y otros específicos de género.
- Propicia la planeación participativa y estimula el logro de acuerdos que toman en cuenta las desigualdades de género y las necesidades específicas de mujeres y niñas, y la instrumentación de acciones con enfoque de género.

Sintéticamente, si queremos construir un modelo lógico desde un enfoque de género, tenemos que tener en cuenta lo siguiente:



Diferencias entre Enfoque del Marco Lógico (EML) y Teoría del Cambio (TdC)

Para finalizar, resaltamos algunas diferencias entre el EML y la TdC como modelos lógicos vistos en esta asignatura. Estas diferencias destacan además algunas ventajas y dificultades en el uso de cada instrumento de planificación. Para profundizar, sugerimos [leer este cuadro](#).



Preguntas para revisar la comprensión de los temas.

Las siguientes preguntas orientan los aspectos principales del EML. Sugerimos responderlas para facilitar la comprensión de este tema central en la asignatura.

1. ¿Cómo convertir el acuerdo de un intervención en una cadena de resultados y luego en un proyecto? ¿Qué importancia tiene esto?
2. ¿Qué es el Enfoque del Marco Lógico?
3. ¿Cuáles son los elementos básicos de la Matriz del Marco Lógico?
4. Identificar y describir los diferentes niveles de objetivos
5. ¿Por qué es importante analizar los supuestos y riesgos durante el proceso de planificación?
6. ¿Qué es un indicador apropiado? Ejemplos
7. ¿Qué son los medios de verificación?
8. ¿Cuáles son las lógicas de análisis de la MML?
9. ¿Por qué es importante la perspectiva de género en el EML?
10. ¿Cuáles son las similitudes y diferencias entre el EML y la TdC?

Clase 12.

PRINCIPIOS BÁSICOS PARA UNA GESTIÓN DE PROYECTOS EFECTIVA Y SOSTENIBLE

Video de la clase

Este video el profesor presenta lo que él denomina los principios básicos para una gestión social de proyectos efectiva y sostenible. Se trata de ocho principios que, a su criterio y desde su experiencia, debiera contemplar cualquier intervención que se jacte de planificada.

Esta presentación, integra temas de todas las unidades de la materia.



TEMA DE LA CLASE.

Esta clase se concentra en 8 principios básicos a partir de los criterios personales, profesionales, institucionales y hasta ideológicos acerca de cómo se aborda una intervención planificada que propenda al desarrollo social inclusivo y se caracterice por ser democrática y participativa. Dichos principios fueron definidos por la cátedra, y se considera necesario tenerlos presente al momento de planificar y dar curso a nuestras intervenciones.

Principios básicos de una intervención planificada

1. Detrás de cada intervención hay una teoría de la acción
2. Una intervención debe basarse en una profunda comprensión de la situación a mejorar (Diagnóstico o Análisis Situacional)
3. Reconocer la influencia e identificar diferentes actores sociales involucrados en una intervención
4. Reconocer las ventajas de los procesos participativos
5. Una Intervención no es un proceso mecánico de progresión lineal
6. Reconocer la influencia de factores externos que afectan el proceso del proyecto y los resultados
7. Definir objetivos claros, lógicos y 'alcanzables', y priorizar aquellos que ofrecen contribuciones significativas
8. Revisar críticamente la práctica (seguimiento, evaluación y sistematización)

El **PRIMER PRINCIPIO** refiere a que detrás de cada intervención hay una **Teoría del cambio** o **teoría de la acción**. Este principio se basa en un tema ya desarrollado en otras clases, por lo que no se profundiza en esta ocasión.

Lograr el desarrollo y el cambio social implica abordar procesos complejos. Esto conlleva una atención especial al riesgo de usar herramientas en exceso simplificadoras para abordar dichas dificultades. Resulta claro que es profundamente disfuncional la división convencional entre los hacedores de programas y políticas (y sus respectivas teorías) y los practicantes del desarrollo. Como profesionales del desarrollo social necesitamos de la teoría para hacernos buenas preguntas, y hacerlas de manera más sistemática y rigurosa, como así también diseñar soluciones efectivas que generen soluciones verdaderas. Este es el papel que juega en una intervención lo que llamaremos Teoría del Cambio. El rol de una buena teoría es el de guiar para entender, el descubrir el trabajo a realizar y el ayudar a las comunidades y sus organizaciones a comprender y dar forma a sus propias realidades. Necesitamos buenas teorías del cambio social que guíen el pensamiento y la acción de todos los involucrados en los procesos de desarrollo, ya sea como individuos, comunidades, organizaciones, movimientos sociales o como donantes.

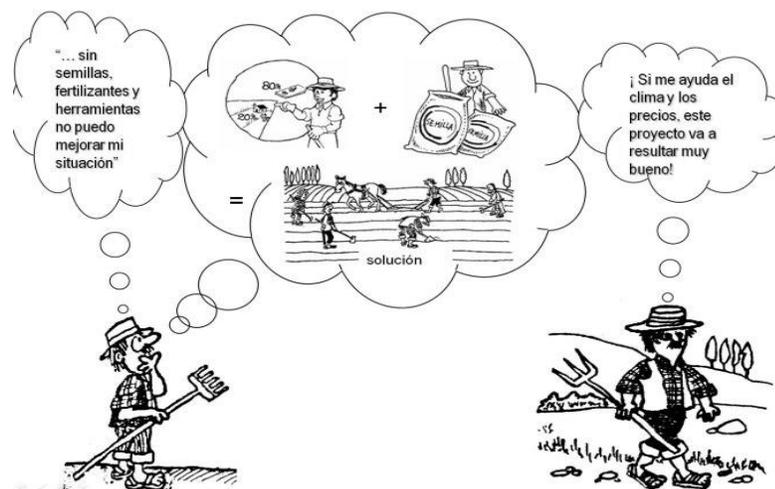
Pero, ¿qué es entonces una Teoría del Cambio?

La Teoría del Cambio no es simplemente una herramienta para hacer explícita la lógica de las estrategias existentes en una organización. Es más bien el fruto de un proceso creativo y liberador de potencialidades que permite ordenar nuestro pensamiento y configurar de manera abstracta, y a partir de nuestro cuerpo de conocimiento y experiencia, aquellas condiciones necesarias para lograr el cambio deseado en un contexto determinado. En tal sentido, la Teoría del Cambio ayuda a ver más allá de los marcos y hábitos familiares y cotidianos -aunque estos fueran muy eficaces-, abordando la complejidad de los cambios que se desean alcanzar, e imaginando soluciones en una dinámica de diálogo con otros actores.

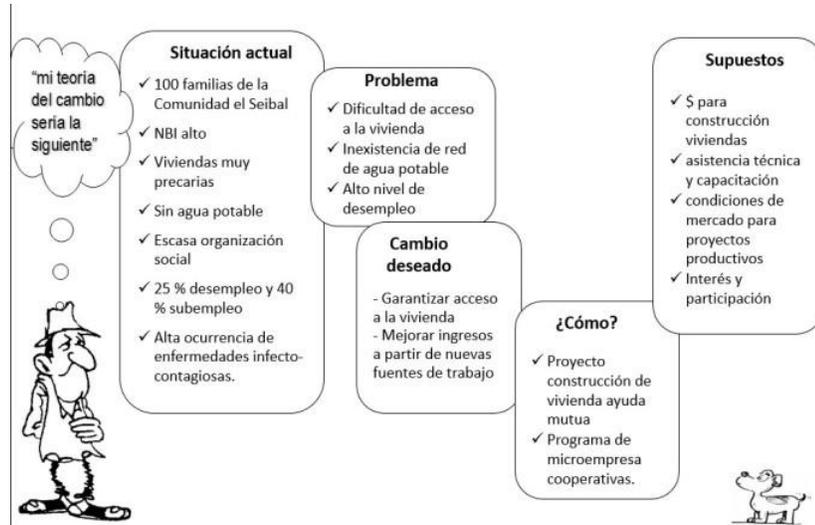
La Teoría del Cambio se expresa como un conjunto de supuestos y proyecciones sobre cómo creemos que se puede llegar a desplegar la realidad en un futuro próximo, especialmente a partir de una intervención determinada. Es un enfoque de pensamiento-acción que nos ayuda a identificar hitos y condiciones que han de darse en la senda del cambio deseado. En la práctica, se comporta como un ejercicio de aprendizaje colaborativo y multiactoral que incentiva a comprender la lógica flexible y compleja de los procesos de cambio social.

Para ilustrar esto, utilizamos dos ejemplos muy sencillos. En el primero, imaginamos un pequeño agricultor que se plantea, frente a sus problemas de producción, cuáles podrían ser los mecanismos y supuestos para alcanzar una mejor producción e ingreso, es decir, alcanzar el cambio respecto de su situación. El segundo caso, usando prácticamente la misma lógica, usamos el caso de un trabajador social que se desempeña en un municipio, quien plantea para un proyecto concreto algunos de los elementos centrales de su Teoría del Cambio. Adjuntamos ambos ejemplos a continuación.

Ejemplo 1



Ejemplo 2



Elementos principales de una Teoría del Cambio

Luego de un desarrollo conceptual, profundizamos el enfoque analizando los cinco elementos centrales que componen una Teoría del Cambio, los que se ilustran en la siguiente imagen.



El **SEGUNDO PRINCIPIO** sostiene que toda intervención debiera basarse en una profunda comprensión de la realidad que se quiere transformar con nuestra intervención.

- Análisis del estado y condiciones en la zona/región donde vamos a intervenir, incluyendo tendencias y respuestas que los actores dan a sus problemas.
- Identificación de asuntos o temas significativos que influyen a la gente y el contexto local
- Identificación de los principales actores sociales, los problemas a resolver y las organizaciones a involucrar.

Una profunda comprensión de la situación a mejorar implica analizar y comprender qué está ocurriendo en el territorio, cómo esta situación ha venido cambiando con el tiempo, así como las respuestas que la misma gente fue dando a sus problemas en tanto va a determinar el curso de nuestra intervención.

También es importante, como mencionamos anteriormente, identificar los/as diferentes actores sociales (individuos, grupos e instituciones) que podrían estar interesados/as y afectar (positiva o negativamente) nuestra intervención.

En tanto observamos que era un tema poco claro para los estudiantes, decidimos acá agregar algunas explicaciones complementarias y ofrecerles más material. Como verán, existen diversas metodologías de análisis situacional y diagnóstico, tales como el Sondeo Rápido, el Diagnóstico Participativo, el Autodiagnóstico. Así mismo, en la actualidad se discute si este análisis de la situación inicial implica una actividad de planificación o una actividad evaluativa. Si bien este análisis permite la determinación de necesidades y acciones requeridas, también brinda un parámetro de comparación para las evaluaciones posteriores para apreciar los cambios y avances durante o después de la implementación de las acciones. Por esto, se lo suele denominar línea base.

Ahora bien, para realizar un diagnóstico distinguimos tres componentes básicos (Nirenberg, 2014):

- Descriptivo: cómo son y cómo suceden las cosas en un determinado contexto
- Explicativo: cuáles son las causas o los factores condicionantes para que las cosas sucedan de ese modo
- Predictivo: cuáles serían las consecuencias si no se interviene

Con estos tres componentes podemos argumentar, desde la situación actual, tanto las hipótesis de trabajo como las tendencias históricas sobre esa situación-problema. Además, permitirán facilitar la programación/planificación de las acciones, como también la evaluación de las factibilidades, de los procesos y de los resultados. La importancia del diagnóstico en las distintas fases del ciclo de planificación y para la evaluación la veremos con mayor detenimiento en la Unidad IV.



En un diagnóstico pretendemos buscar, recopilar, sistematizar, analizar e interpretar información primaria y secundaria, cualitativa y cuantitativa, sobre la situación problemática específica en conjunto con los/as diversos/as actores implicados. Esto incluye, además, los recursos disponibles (materiales, humanos, financieros, económicos, etc.) y actores estratégicos que influyen o pueden influir en la situación.

Como principales productos de un diagnóstico tendremos:

- Una caracterización del contexto y de la situación problemática específica, los problemas prioritarios, sus causas y consecuencias.
- Un mapeo de recursos disponibles y potencialmente disponibles.
- Un mapeo de actores implicados/as relevantes y estratégicos que contribuyan a viabilizar o condicionen las líneas de acción.

A modo de resumen sobre algunas cuestiones importantes a tener en cuenta en un diagnóstico, compartimos el siguiente gráfico con aspectos clave y preguntas guía. Lejos de ser una propuesta acabada, pretende mostrar aspectos que en ocasiones son poco analizados explícitamente en este momento de una intervención.



Aquí compartimos una guía simple para encarar esta tarea o bien usar como material didáctico en sus prácticas comunitarias. No olvidar que la clave de un diagnóstico participativo es encontrar un

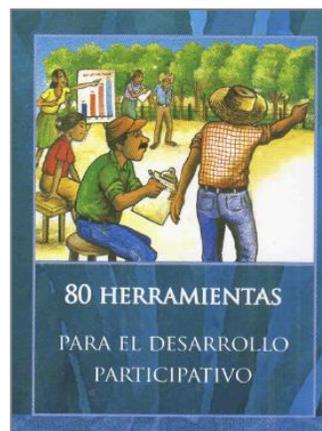
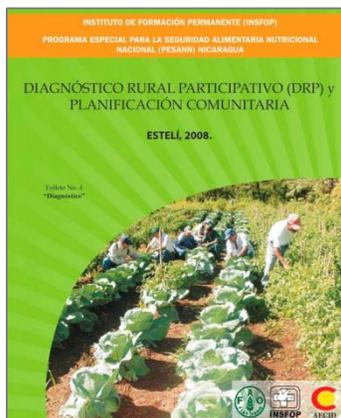
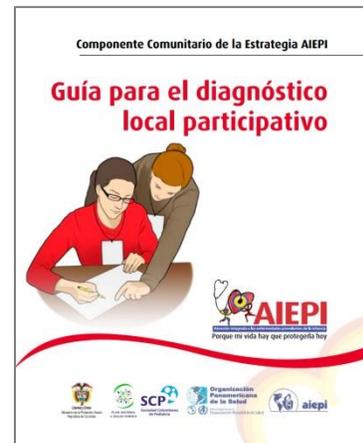
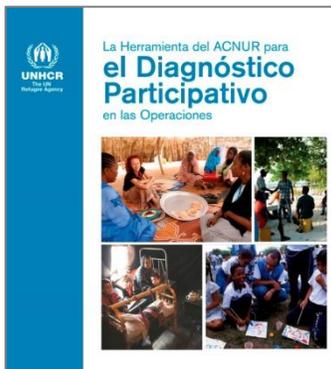
método para encarar un problema con la participación de las personas afectadas e involucradas, y desarrollar un plan de trabajo que permita apuntar a soluciones efectivas.

El diagnóstico ha sido tratado en otras materias de la carrera, por lo que contamos con mucho material con diferentes enfoques y perspectivas. Compartimos acá algunos documentos teóricos, metodológicos y prácticos que les servirá no sólo como material de estudio para la materia, sino como herramientas para el ejercicio profesional futuro.

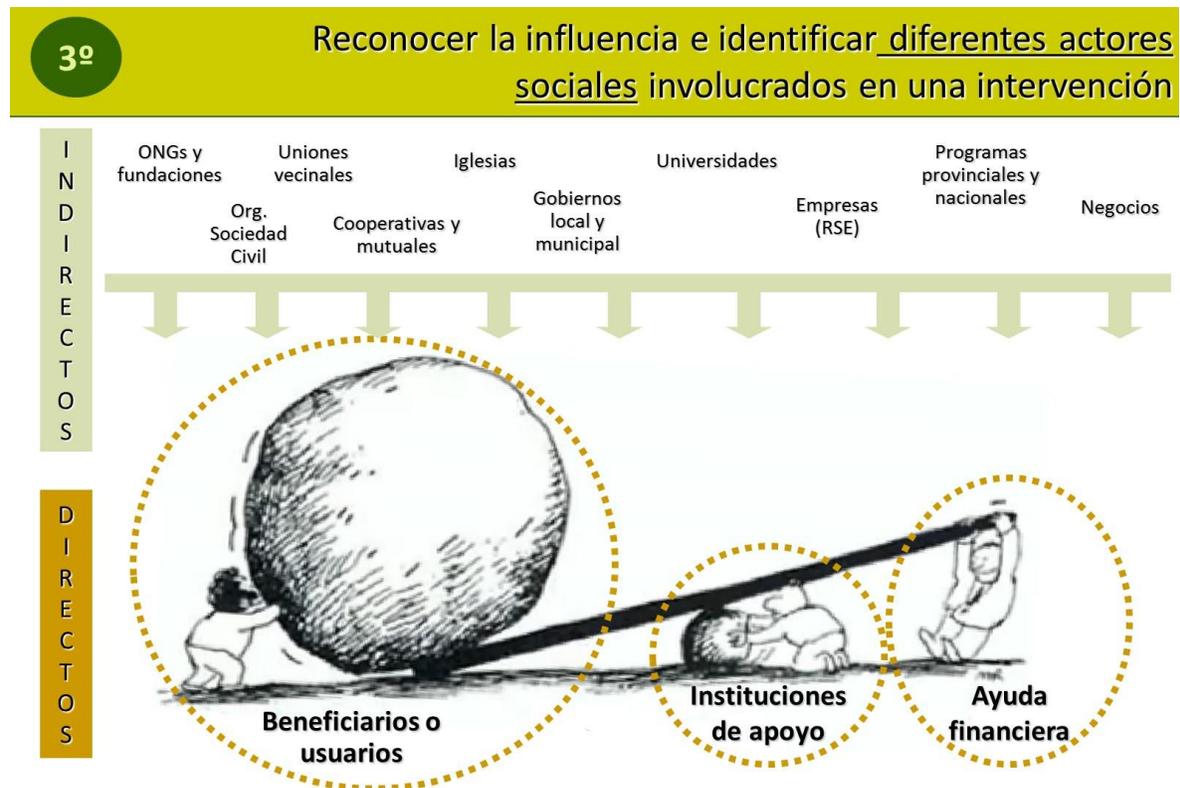
No disponible en versión digital:



Disponibles en versión digital ([tiene hipervínculo en la imagen](#)):



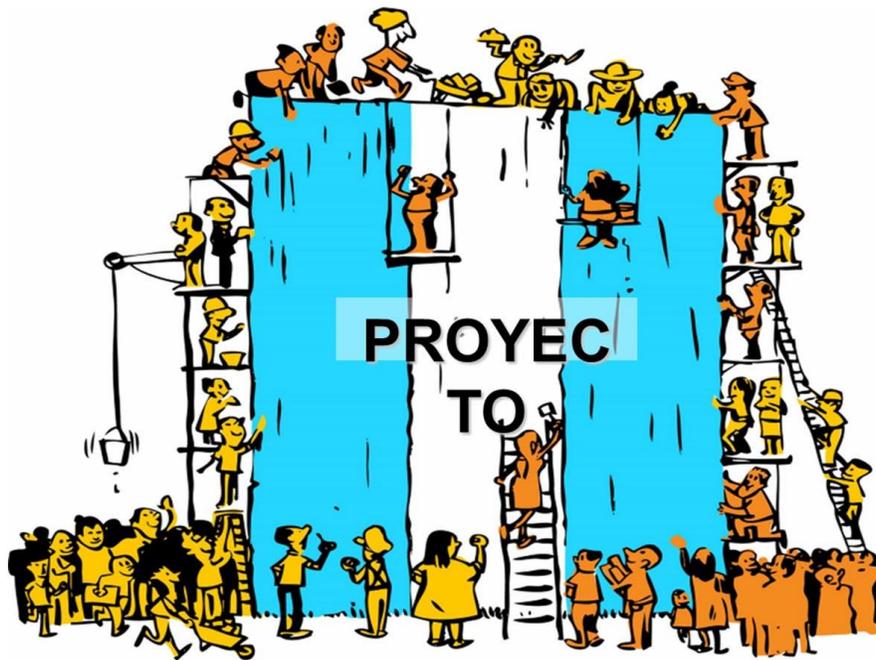
El **TERCER PRINCIPIO** de una intervención tiene que ver con **reconocer que en un programa o proyecto son múltiples los actores sociales** que pueden estar involucrados directa o indirectamente y afectar el proceso de cambio que nuestra acción pretende generar.



En este caso diferenciamos aquellos actores directos (beneficiarios, usuarios o sujetos/titulares de derecho, instituciones de apoyo y agentes de financiamiento) de aquellos indirectos (como ONGs, gobierno local, organizaciones de la comunidad, empresas, iglesias, entre otros), destacando que todos -de alguna manera- tienen un interés en el proyecto, el cual no siempre será coincidente con el objetivo de la intervención. Esta clasificación también se corresponde con la de actores aliados, oponentes, neutros que retomaremos en las próximas clases.

Vale destacar acá la importancia de manejar herramientas como el [Mapeo de Actores Sociales Claves](#) para conocer estos diferentes actores, las formas de relaciones entre ellos y saber cómo articularse con ellos, logrando el establecimiento de lazos favorecedores al logro de los objetivos que persigue el proyecto. Esto también constituye un puntapié central en una intervención planificada. Desconocer la presencia de múltiples actores que real o potencialmente afectarán la intervención, llevará a errores y dificultades futuras que seguramente condicionarán el éxito del programa o proyecto.

El **CUARTO PRINCIPIO** tiene que ver con **“Reconocer las ventajas de los procesos participativos”**. Este principio nos obliga a pensar preguntas como: ¿para qué participamos? y ¿cómo participamos? en una intervención. Es necesario tener en claro que una intervención, como la concebimos desde el Trabajo Social, debiera estar basada en el enfoque de los derechos humanos, destacando la importancia de re significar la presencia de los actores centrales a lo largo de la intervención.



Al respecto, vale revisar críticamente aquellas intervenciones donde prima una noción 'asistencialista' y 'paternalista' del desarrollo social, identificando el lugar que ocupan los actores desde dichos enfoques. También, hay que repensar aquellas intervenciones que se realizan 'desde arriba' y 'desde afuera' de la comunidad, destacando importancia de reconocer el saber y la experiencia local, creando espacios de intercambio y construcción colectiva del conocimiento.

En relación con esto, es importante tener en cuenta que el poder atraviesa las relaciones humanas y, puntualmente, cómo puede darse esta relación entre actores sociales en un proceso de intervención. En este sentido, destacamos lo determinante que puede ser la influencia de las organizaciones de apoyo y las entidades financieras como así también de los beneficiarios en el éxito o fracaso de un proyecto. Mientras mayor sea la proporción de participación de los beneficiarios, usuarios o titulares de derecho de un proyecto en la priorización de las necesidades y la toma de decisiones sobre el proyecto/programa a implementar, mayores serán las chances de éxito de dicha intervención y continuidad de las acciones una vez que el programa o proyecto finalice. Asimismo, mientras mayor sea la determinación de los destinos del proyecto por parte de las instituciones de apoyo, donantes y otras entidades, menores las probabilidades de éxito de la intervención.

En conclusión, hay que destacar que la apropiación de un proyecto por parte de los usuarios depende en gran medida del protagonismo que ellos tengan durante todo el ciclo de vida del proyecto; siendo este protagonismo una de los principales aspectos que llevan a buenos resultados y la continuidad de la intervención.

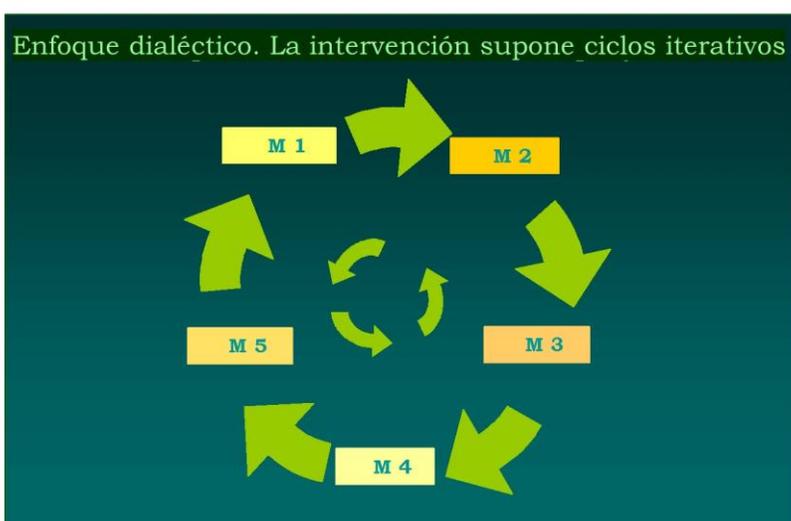
Relacionado con el principio anterior y con este, recomendamos el uso del mapeo de actores claves como una herramienta muy útil en toda intervención, no sólo para identificar diferentes actores sociales vinculados real o potencialmente al programa o proyecto, sino para comprender su posición respecto de nuestra intervención. Resaltamos además que es muy importante actualizar este mapa de actores claves teniendo en cuenta que la realidad es dinámica y, por lo

tanto, las relaciones y su lugar en el campo puede modificarse. Este tema también lo pueden ampliar, además de la bibliografía recomendada en la clase anterior, con el capítulo 3 del [Manual de Planificación de Políticas, Programas y Proyectos](#) disponible en la Biblioteca Digital de este blog.

A continuación, desarrollamos el **QUINTO PRINCIPIO** de una intervención que se jacte de ser planificada, el cual sostiene que “**las intervenciones no son o no debieran entenderse como un proceso mecánico de progresión lineal**”.

5º

Una Intervención no es un proceso mecánico de progresión lineal



Se resalta que los procesos de desarrollo social son más complejos y suponen (a) una re-interpretación de los programas durante la intervención, (b) comprender que los resultados no sólo dependen de la ‘intervención’, sino de los actores locales y sus propios intereses, y (c) que usualmente se interviene en escenarios inciertos, multi-actorales y diversos, con contradicciones que condicionan las interacciones humanas.

Por ello, este principio sostiene que las intervenciones basadas en programa o proyectos debieran adoptar la noción de ciclo de vida de proyectos, entendiendo por tal el conjunto de momentos por los que atraviesa un proyecto desde la idea inicial hasta la ejecución y evaluación final. Los momentos están vinculados y articulados entre sí y el proceso sigue una progresión lógica; no obstante, no se trata de un proceso lineal en un solo sentido. Por el contrario, es común el retorno a momentos previos mientras el proceso se hace más detallado. Es un proceso iterativo (es decir, repetitivo pero incremental). A medida que se avanza en el ciclo se analizan los diferentes asuntos con distintos niveles de detalle. Este tema se profundizará en la Unidad III cuando tratemos Ciclo de Vida de los Proyectos.

El **SEXTO PRINCIPIO** apunta a “reconocer la influencia de factores externos que afectan el proceso del proyecto y los resultados”. En directa relación con el principio tercero y cuarto (referido a la influencia de múltiples actores en todo proceso de intervención, así como la importancia de la

participación social); este sexto principio busca destacar y ser conscientes de que en una intervención existen múltiples factores que pueden condicionar positiva o negativamente la misma.



Como una forma de identificar estos factores se sugiere trabajar con la herramienta conocida como el FODA. Esta herramienta, [íntimamente ligada al enfoque de planificación estratégica](#), "...no es más que una forma estructurada de elaborar un diagnóstico concreto de la realidad interna de una organización y su relación con el medio externo en el cual se desenvuelve" (Medianero Burga, 2009, véase una descripción de la herramienta en el documento "[Metodología de planeamiento estratégico en el sector público: Conceptos esenciales](#)", del mencionado autor, disponible en la biblioteca digital de este blog. Junto al análisis de los factores, este principio resalta la importancia de destacar la identificación de los actores, sean éstos aliados, oponentes o neutros, estratégicos o tácticos.

El **SÉPTIMO PRINCIPIO** de una intervención planificada se refiere a la importancia de "**definir objetivos claros, lógicos y 'alcanzables', y priorizar aquellos que ofrecen contribuciones más significativas**".

Al respecto, y destacando el lema "*Si no sabes hacia dónde vas, ¿cómo sabrás que ya has llegado?*", popularizado por Yogi Berra (USA, 1925), ese principio destaca la relevancia de definir, en diferentes niveles, hacia dónde va la intervención.

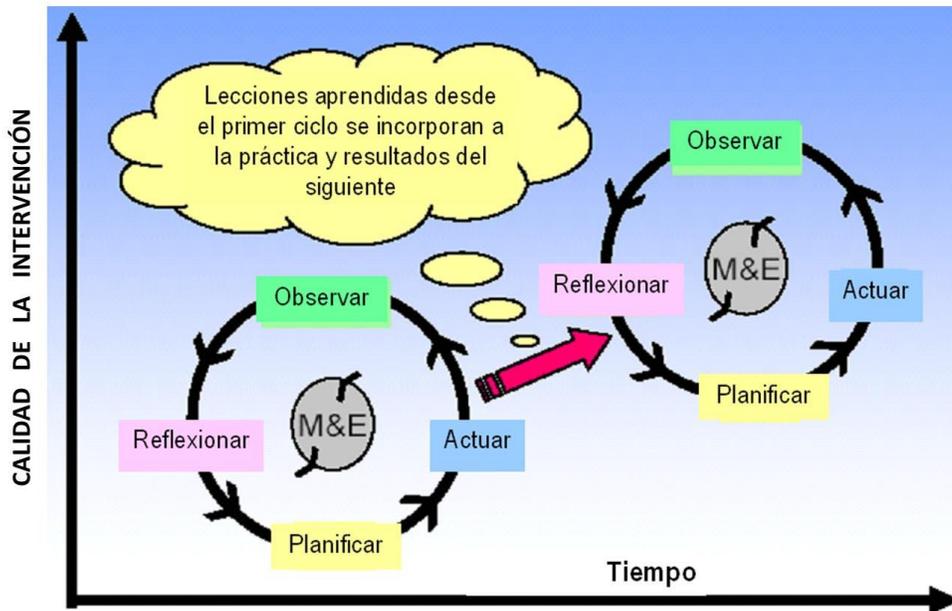


Sobre la base de este principio, es que se promueven acciones que estimulen la participación y fortalezcan la organización de una comunidad (cambio de primer nivel) para que ésta comunidad organizada pueda generar proyectos y conseguir financiamiento para la realización de un centro comunitario de recreación y deportes (cambio de segundo nivel) para contribuir a mejorar la calidad de vida de los pobladores (cambio de tercer nivel).

El siguiente gráfico ilustra la idea central de este principio, ubicando los diferentes objetivos en un escenario de intervención planificada, destacando a su vez la importancia de tener una misión y visión definidas, así como la necesaria materialización de las acciones mediante una clara estrategia, actividades y tareas.

El **OCTAVO PRINCIPIO** de una intervención planificada refiere a la importancia de “revisar críticamente la práctica mediante acciones de seguimiento, evaluación y sistematización”. Las metodologías de seguimiento, evaluación (ex ante y ex post) y de sistematización refieren a diferentes enfoques del campo de la evaluación de programas y proyectos. Estos temas, enmarcados en el ciclo de la intervención y aprendizaje (ver figura) serán desarrollados en profundidad en la Unidad 4 del programa de estudio.

CICLO DE LA INTERVENCIÓN Y APRENDIZAJE



En esta ocasión, y a modo introductorio, se destaca la figura de la evaluación ex ante como un análisis de la relevancia, factibilidad, oportunidad y potencial sostenibilidad del proyecto, realizada previo a la ejecución del mismo, y con la finalidad de justificar su aceptación o rechazo; y – eventualmente- generar información para su reformulación.

Por su parte el monitoreo o seguimiento refiere a un proceso continuo y sistemático de recolección, análisis y uso de información sobre la ejecución del proyecto para el control de la gestión y la toma de decisiones que contribuyan al logro de los objetivos del proyecto.

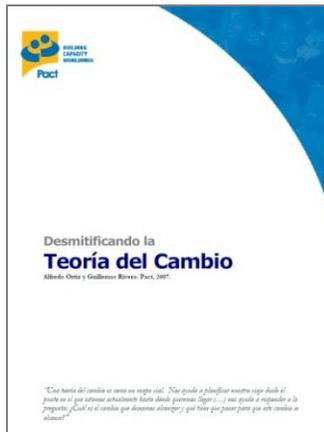
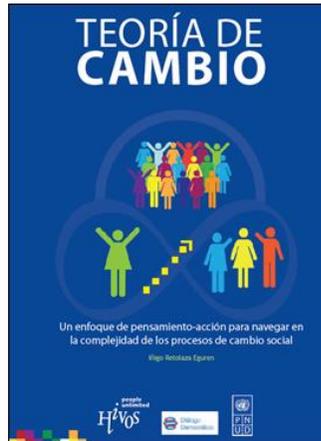
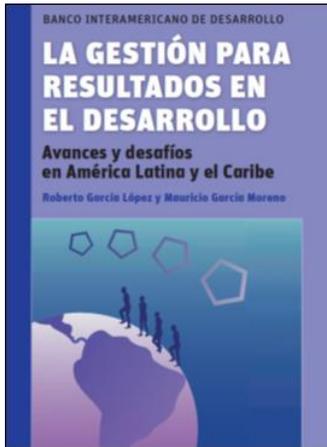
En tanto a la evaluación ex post, se la considera –en términos generales- como un análisis valorativo para determinar en qué medida el proyecto alcanza sus objetivos (evaluación de resultados) y cuáles son los efectos de éstos resultados en la comunidad respecto de la situación inicial (evaluación de impacto). En todos los casos, la evaluación supone un análisis sistemático y objetivo de un proyecto en función de sus objetivos y basado en diferentes variables o aspectos, según el tipo de intervención y evaluación.

Finalmente, se menciona otro tipo de evaluación conocida como 'sistematización'. Este tipo de evaluación (formativa) supone un proceso de reflexión participativa sobre una experiencia para construir aprendizajes y generar lecciones a partir de ella; y busca reconstruir y ordenar la experiencia para interpretarla críticamente y poder explicitar la lógica del proceso vivido, los factores que han intervenido en dicho proceso, cómo se han relacionado entre sí y por qué lo han hecho de ese modo.

Estos serían los 8 principios básicos que orientan una intervención planificada. Esperamos que logren captar la relevancia de los mismos y amplíen el contenido de éstos desde las lecturas recomendadas.

Bibliografía complementaria (tiene hipervínculos en las imágenes)

Este tema, así con este nombre, no aparece en la bibliografía, pero hay muchos materiales que van dando las pautas sobre el mismo. Algunos de los materiales que recomendamos leer son los siguientes.



Clase 13. CONCEPTO Y TIPOS, CICLO DE VIDA DE UN PROYECTO Y ROL DEL AGENTE EXTERNO/A

En esta clase, antes de introducirnos al concepto de *proyecto*, identificamos las distintas dimensiones o niveles de la planificación. Éstas se relacionan con la 'apertura' o amplitud de la propuesta de intervención. Si bien

estas dimensiones o niveles de la planificación son algo que surge desde la planificación normativa, en la actualidad muchas estructuras ministeriales la mantienen. En Argentina podemos encontrar muchos ejemplos de ello en cada Ministerio, tanto a nivel Nacional como Provincial.

El siguiente esquema, pretende sintetizar estas dimensiones de la planificación yendo del más amplio al más particular:

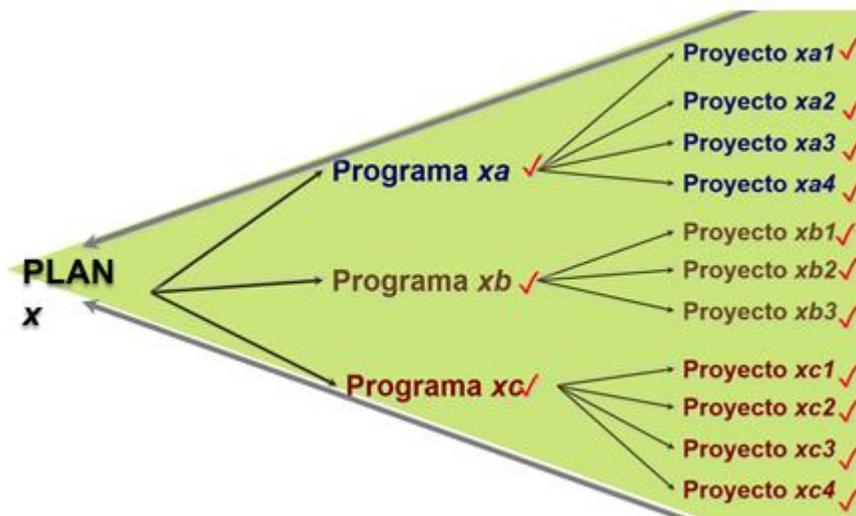


La **Política**, entendida como la decisión del Gobierno que desarrolla una determinada acción en pos de la resolución de una/s problemática/s pública/s, se operacionaliza en un **Plan** específico. Este plan se transforma en el principal instrumento de acción, es decir que especifica un poco más aquellos principios orientadores planteados en la Política. De este plan, a su vez, se desprenden distintas líneas de acción denominadas **Programas**, es decir, un conjunto de proyectos específicos orientados por objetivos similares. El **Proyecto** sería entonces el nivel más concreto y operativo de la planificación, con objetivos más acotados y una aplicación territorial más directa a cargo de organizaciones locales.

Un Plan generalmente contiene varios programas con líneas de acción tendientes a alcanzar los objetivos del plan. Estos programas, a su vez, están conformados por varios proyectos específicos y locales que contribuyen al logro de los objetivos del programa específico.

Expresiones de Planificación los proyectos surgen y se manifiestan en el marco de niveles de intervención superiores, como el de un programa; éste, a su vez, responde a los fines de un plan, el cual se identifica con algún tipo específico de política gubernamental.

En la actualidad, muchas veces se usan indistintamente los términos Plan-Programa y Programa-Proyecto. La principal distinción alude a los niveles de complejidad y de gestión. El término más amplio refiere al nivel central y el más específico a las aplicaciones locales en los territorios.



En muchos casos, la lógica del proyecto remite también a un proceso de financiamiento diferente, asociado a organismos internacionales de cooperación para apoyar el diseño de programas en los países. Nirenberg (2014, p.41) entiende el proyecto como “un conjunto interrelacionado de actividades para resolver un problema determinado en un espacio territorial y/o poblacional definido [...] con tiempo y recursos acotados”.

En términos generales acordamos que “un proyecto es un conjunto de actividades interrelacionadas de manera lógica, ordenadas en un tiempo y un espacio determinado, y orientadas a solucionar un problema y/ o alcanzar uno o varios objetivos, haciendo uso para ello de múltiples recursos (humanos, técnicos, materiales, financieros, naturales, etc)”. Destacamos que pueden existir muchas definiciones y conceptos, pero lo básico es tener en cuenta **los elementos principales que conforman un proyecto**. Al respecto, desarrollamos brevemente cada uno.

Objetivo General. También llamado ‘Impacto’. Refiere a grandes transformaciones, cambios a largo plazo, al que nuestra intervención contribuye pero no es enteramente responsable. Dicho de otra manera, representa una situación ideal en el futuro. Puede también referir a cambios no intencionados, positivos o negativos, esperados o no en la zona respecto de la situación inicial. Vale destacar que el ‘impacto’ refiere a cambios de “conjunto” que puede ser atribuidos a los resultados y productos de la intervención. No son, como se dijo, de total y única responsabilidad de la intervención.

Propósito del Proyecto u Objetivo Inmediato. Responden a los objetivos específicos de un proyecto y suelen ser expresados en tiempo pasado, como “ha mejorado”, “ha fortalecido” o “incrementado”, etc. Los resultados son una declaración de efectos deseados u objetivos, por tanto debiera evitarse frases como ‘asistir’, ‘apoyar’, ‘desarrollar’, ‘monitorear’, ‘identificar’,

'supervisar' o 'preparar X o Y', las que refieren a acciones/actividades y no a logros. Tampoco es necesario describir cómo se logrará, es decir, frases como “mejorada a través de” o “apoyada por medio de”, las que refieren a acciones o estrategias de una intervención. Es muy importante que los resultados, u objetivos si es que se lo expresa de esa manera, sean *específicos* (describir una condición futura clara), *medibles* (cualitativa o cuantitativamente), *asequibles* (al alcance de la intervención), *pertinentes* (en función de la situación y el programa), *limitados en el tiempo* (hay una fecha para alcanzarlos). Un buen objetivo debe ser orientado al impacto, medible, limitado en tiempo, concreto y práctico. Los objetivos pueden ser jerarquizados en dos o más niveles

Productos. Estos son el efecto más inmediato de las actividades y deben contribuir al logro de los resultados. Algunas preguntas clave ayudan a formular o definir los productos: ¿son alcanzables y están bajo nuestro control directo?, ¿hay una relación causa-efecto adecuada?, ¿necesitamos algún otro producto adicional para lograr el resultado?. También, como los resultados, los productos deben ser específicos, medibles, asequibles, pertinentes y estar acotados a un tiempo determinado.

Actividades. Las actividades describen las acciones que se necesitan para obtener los productos planteados. Normalmente, muchas actividades conducen a un producto. Por ejemplo: coordinación, asistencia técnica, reuniones informativas, capacitación, gestión de recursos, difusión, etc. Para facilitar la tarea de definir las actividades de un proyecto, sirven de ayuda las siguientes preguntas: ¿qué acciones necesitamos para obtener ese producto?, ¿conseguirán las diversas acciones combinadas asegurar que se tenga el producto?, ¿qué recursos (insumos) se necesitan para emprender estas actividades?, ¿cuánto tiempo?, ¿quiénes participarán?. Vale destacar que las actividades se expresan con una verbo y describen una acción, la cual debiera ser lo más concreta posible.

Insumos o Recursos. Quizás es este uno de los elementos más sencillos de caracterizar, aunque el más difícil de conseguir y asegurar su presencia en todo el ciclo de vida de un proyecto. Los insumos son esencialmente lo que debe existir o en lo que hay que invertir para llevar a cabo las actividades. Incluyen el tiempo del personal, las partes interesadas y voluntarios, el dinero, los consultores, los equipamientos, la tecnología y los materiales.

Actores Primarios o Beneficiarios. Individuos, grupos u organizaciones que se benefician directa o indirectamente con la intervención (programa o proyecto específico de desarrollo local). Beneficiarios directos: son aquéllos que participarán directamente en el proyecto, y por consiguiente, se beneficiarán de su implementación. Así, las personas que estarán empleadas en el proyecto, que los suplen con materia prima u otros bienes y servicios, o que usarán de alguna manera el producto del proyecto, se pueden categorizar como beneficiarios directos. Beneficiarios indirectos: son, con frecuencia pero no siempre, las personas que viven al interior de la zona de influencia del proyecto.

Actores Sociales Relevantes. Una agencia, organización, grupo o individuo que tiene un interés directo o indirecto en el proyecto o programa, o que afecta, o es afectado, positiva o negativamente por la implementación o los resultados del mismo.

Tipos de proyectos

Luego de haber tratado el concepto de proyectos y analizado los principales elementos presentes en un proyecto, presentamos una simple y para nada exhaustiva **tipología de proyectos**. En tanto existen diferentes formas de clasificar y cada autor tiene su propio esquema, acá simplemente destacamos grandes diferencias en una tipología sencilla, a saber:

- Según el *tipo de Inversión*, los proyectos pueden ser públicos, privados o mixtos
- Según el *sector económico* en el que se desarrolle, los proyectos pueden ser agrícolas, industriales, energéticos, de transporte, de comunicaciones, etc.
- Según el *destino de la inversión*, podemos hablar de proyectos de infraestructura, producción, servicios, etc.
- Según la *magnitud del proyecto*, podemos hablar de megaproyectos, grandes infraestructuras, desarrollo rural integrado, inversión a escala local, etc.
- En el *campo del desarrollo social*, que es el escenario donde más comúnmente se desempeñan los y las trabajadores sociales, identificamos dos grandes tipos de proyectos: (a) los *proyectos sociales o asistenciales*, materializados a través de acciones, bienes o servicios tendientes a satisfacer necesidades urgentes o primarias de pobladores en condición de pobreza, como comedores infantiles, vivienda social, educación, salud, agua potable, etc.; y (b) *micro-proyectos productivos o de desarrollo*, los que son materializados a través de pequeños emprendimientos generadores de ingresos, proyectos asociativos, redes o cadenas de comercialización a escala local, proyectos de microcrédito o microfinanzas, cooperativas, y otras iniciativas dentro del modelo de economía social o economía informal.

En este punto resaltamos que los procesos de desarrollo social son más complejos y suponen (a) una re-interpretación de los programas durante la intervención, (b) comprender que los resultados no sólo dependen de la 'intervención', sino de los actores locales y sus propios intereses, y (c) que usualmente se interviene en escenarios inciertos, multi-actorales y diversos, con contradicciones que condicionan las interacciones humanas. Por ello, sostenemos que las intervenciones basadas en programa o proyectos debieran adoptar la noción de **ciclo de vida** de proyectos, entendiendo por tal el conjunto de momentos por los que atraviesa un proyecto desde la idea inicial hasta la ejecución y evaluación final. La gestión de proyectos se resiste a entender la vida de un proyecto como un proceso lineal pautado en etapas rígidas. Es por ello que se habla de ciclo de vida.

¿Qué es el ciclo de vida de un proyecto?

Como ya dijimos el ciclo de vida de un proyecto es el conjunto de momentos por los que atraviesa un proyecto desde la idea inicial hasta la ejecución y evaluación final. Los momentos están íntimamente vinculados y articulados entre sí, y –aun cuando el proceso sigue una progresión lógica- no se trata de un proceso lineal en un solo sentido. Por el contrario, es común el retorno a momentos previos mientras el proceso se hace más detallado. El ciclo de vida de un proyecto supone un proceso iterativo. Esto quiere decir que se trata de un procesos donde hay repetición de algunos momentos, pero ésta es una repetición incremental que se profundiza, se redefine, se mejora, se reformula al



volver una y otra vez a cada momento.

Existen diferentes formas de pensar el ciclo. Algunos/as autores/as identifican más momentos que otros, ya sea el nivel de detalle o tipo de programa que apoya el proyecto. No obstante, como criterio común, hay que asumir que a medida que se avanza en el ciclo se analizan los diferentes asuntos con distintos niveles de detalle. En este caso, como se ve en la imagen, pensamos en el ciclo como un conjunto de cinco momentos básicos.

Al iniciar una intervención planificada, basada en la gestión de proyectos, es necesario tener claridad en los propósitos de la intervención, los grandes cambios que se desean lograr, la intencionalidad en términos de desarrollo. Al mismo tiempo, es imprescindible identificar y acordar (o 'negociar') los principales objetivos y prioridades de la institución o agencias que apoyan la intervención. Es fundamental también 'capitalizar' o aprovechar las lecciones aprendidas de experiencias pasadas.

¿En qué consiste y qué se espera de cada momento?

1. ANÁLISIS DE SITUACIÓN O DIAGNÓSTICO.

Como dijimos, el análisis de situación o diagnóstico es un proceso de búsqueda, recolección, selección, ordenamiento, valoración, análisis e interpretación de información que nos permite conocer y comprender la realidad donde queremos intervenir, o algunos aspectos de ella, para sustentar la intervención en esa realidad. También nos permite valorar críticamente lo que diferentes actores sociales, organizaciones y empresas están desarrollando en la zona. Ver bibliografía citada en clases anteriores (Principio 2, de los Principios Básicos de una Intervención Planificada)



- Conocer y comprender (analizar) las condiciones en la zona del proyecto, incluyendo tendencias y respuestas de la gente (sus estrategias)
- Conocer las causas que originan los problemas o necesidades a atender, y sus consecuencias si no hay intervención.
- Identificación temas significativos y de interés (necesidades y problemas) de los actores a quienes se destina la intervención.
- Identificación de principales actores sociales directa e indirectamente relacionados con la intervención



posible, es necesario usar indicadores específicos (ej: tasa analfabetismo, expectativa de vida, % población urbana/rural, NBI, línea de pobreza/indigencia, PBI, tasa desempleo, etc.).

- Además de conocer el estado actual, es muy importante *identificar tendencias y respuestas* frente a las condiciones a nivel local, nacional o internacional. Es decir, conocer cómo fue evolucionando en el tiempo la situación. Al respecto nos preguntamos ¿cómo han cambiado las cosas en los años recientes?, ¿la situación está mejor, peor o igual que años atrás?, ¿qué se está haciendo la gente frente a estas tendencias?, ¿quiénes están haciendo qué cosas?, ¿qué resultados están teniendo?, ¿qué temas o situaciones deben ser atendidas para un cambio positivo?, etc.

- El diagnóstico debe también *identificar los temas o asuntos más significativos* que requieran atención. En este momento es muy importante lograr consenso entre los actores con los que vamos a trabajar sobre los temas prioritarios a atender.

- Una cuestión de suma relevancia del diagnóstico es poder *identificar los actores claves*, incluyendo las instituciones que están trabajando sobre esos temas o en la zona. Esto supone analizar cómo los diferentes actores (individuos, grupos, instituciones) serán potencialmente afectados (positiva o negativamente) por la intervención. También es necesario categorizar los actores e identificar sus intereses y roles relacionados con la intervención. Para ello, es posible utilizar herramientas como el **mapeo de los actores más relevantes**, el **análisis FODA**, y otras herramientas propias del enfoque estratégico. Estas herramientas están disponibles en la biblioteca virtual del blog.

- Finalmente, el diagnóstico debiera permitirnos *conocer el interés e involucramiento de los actores sociales con la intervención en cuestión*. Al respecto, vale señalar que mientras mayor cercanía exista entre las necesidades priorizadas por los actores locales y los objetivos de nuestra intervención, mayor la probabilidad de éxito del o los proyectos. Para ello, es importante facilitar la participación de los actores en el proceso de toma de decisiones, particularmente de aquellos más vulnerables y potenciales beneficiarios.

En síntesis, podemos decir que para que sea un diagnóstico debieran contemplarse, al menos, los siguientes criterios.



2. IDENTIFICACIÓN Y DISEÑO DEL PROYECTO

Habiendo analizado ya el primer momento del ciclo (*análisis de situación o diagnóstico*), avanzamos en el mismo y nos concentramos en este segundo momento: *identificación y diseño del proyecto*.

Como señalamos en clase, este es un momento constructivo por naturaleza, en el cual la creatividad de los diferentes actores involucrados es fundamental. También es importante recordar, que la identificación y diseño de un proyecto es mucho más que simplemente completar un formulario, una solicitud de fondos o armar una carpeta prolija y bien redactada.

Este momento supone una clara priorización del o los problema/s a solucionar con el proyecto, así como una identificación y priorización de las principales ideas de acción. Es imprescindible el consenso, el acuerdo, entre todos/as los/as actores participantes respecto de cuál es el problema y cuál la mejor solución posible.

Como señalamos, existen varias maneras de diseñar un proyecto. Una de las opciones es utilizando la perspectiva de modelos lógicos, por ejemplo, el enfoque del Marco Lógico.

Otra opción, quizás más sencilla y participativa, es utilizar una guía de preguntas que ayudan a definir las principales ideas y acciones que el proyecto reflejará en la práctica. Sobre este enfoque, adjuntamos en la imagen una síntesis de las preguntas más frecuentes, las que pueden ser profundizadas en la bibliografía de referencia para esta unidad.



3. EVALUACIÓN EX ANTE O ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DEL PROYECTO.

En este momento del ciclo, luego del diseño o formulación, se realiza la evaluación ex-ante o análisis de factibilidad, que sirve fundamentalmente para:

- Analizar la coherencia lógica de la propuesta, sus debilidades y vacíos
- Analizar factibilidad de la propuesta según sus fortalezas y debilidades y desde diferentes variables internas y externas
- Justificar la aceptación, modificación o rechazo del proyecto
- Orientar y brindar elementos concretos para re-formular la propuesta

Este tema, dada su gran relevancia, se analizará en una clase especial.

4. EJECUCIÓN U OPERACIÓN.

Este es el cuarto momento del ciclo. Una vez que el proyecto ha sido aprobado, normalmente comienza la ejecución del mismo o momento de operación. Es el momento en el cual las acciones y principales actividades buscan producir los cambios esperados en sus diferentes niveles. Es el momento de la acción, donde se pretenden transformar las situaciones que dieron origen al proyecto. Esta implementación suele ser guiada por los planes de trabajo basados en una Matriz del Marco Lógico o bien una simple tabla de actividades o cronograma. En el ejemplo, la matriz de actividades (en verde) va debajo de la base de la Matriz del Marco Lógico, uniendo la columna de resultados y objetivos específicos con sus respectivos indicadores, y estos con los productos de cada una de las actividades.

Formato simple de un plan de actividades



hemos señalado en clase, es muy extraño que un proyecto se se desarrolle tal cual fue diseñado, existiendo siempre desviaciones e imprevistos. Por ello, es fundamental resaltar que los proyectos no son viables en sí mismo, sino que hay que construirles viabilidad en el día a día. Esto supone la adopción de diferentes estrategias para poder poner el objetivo al alcance.

También, frente a eventuales cambios e imprevistos, es necesario destacar la importancia de la toma de decisiones oportunas para poder corregir el rumbo de un proyecto. Para esto, es imprescindible diseñar un adecuado sistema de monitoreo y seguimiento del proyecto.

5. Evaluación Durante, Monitoreo y/o Seguimiento.

Si bien planteamos éste como un quinto momento del ciclo, se trata de una función constante en la gestión de un proyecto. Como hemos destacado en clase, este es un tipo de evaluación concurrente, es decir, que acompaña a todo el ciclo del proyecto. Es un proceso continuo y sistemático de recolección, análisis y uso de información sobre la ejecución del proyecto para el control de la gestión y la toma de decisiones que contribuyan al logro de los objetivos del

proyecto. Si bien se desarrolla durante todo el proceso, adquiere relevancia en el momento de la ejecución, ya que es cuando se llevan a la práctica las principales acciones y cuando surgen los imprevistos y situaciones no deseadas que obligan a redireccionar el proyecto.

Dada la relevancia de este tema, el mismo se desarrolla en profundidad en la Unidad 4, dedicada enteramente a evaluación. No obstante, vale destacar acá los principales propósitos del seguimiento o evaluación durante, a saber: (a) rastrear la implementación, progreso, productos y resultados parciales del proyecto, (b) generar información oportuna para la toma de decisiones correctivas del proyecto, (c) generar información básica para la evaluación ex post e instancias de aprendizaje, (d) concentrarse en el uso de los recursos, actividades, productos y resultados parciales del proyecto, (e) motivar a los/as actores claves a continuar la acción aun cuando ciertas situaciones parezcan condicionar el éxito del proyecto, y (f) fomentar el apoyo público y privado, así como múltiples actores que pudieran contribuir con la viabilidad real del mismo.

Finalmente, hay que tener en cuenta las siguientes consideraciones prácticas para un buen seguimiento de proyecto. Es importante trabajar con información de la línea de base y/o diagnóstico (según qué tipo de proyecto se esté monitoreando, pero siempre hay que procurar trabajar con información directa y simple. Quien hace seguimiento debe focalizar en lo que los gestores del proyecto pueden necesitar para tomar decisiones. También es importante tener en cuenta que hay que hacer lo que se dijo se iba a hacer y en los momentos oportunos. Es decir, si se le dijo a la gente que se los visitaría para observar la marcha del proyecto, pues hay que hacerlo...! De lo contrario, la gente asume que el principal desinteresado respecto de la marcha del proyecto es la propia institución de apoyo.



- ¿Se están implementando todas las actividades previstas en el plan de trabajo?
- ¿Qué funciona bien y por qué?
- ¿Qué no funciona bien y por qué?
- ¿Las actividades están llevándonos hacia los objetivos?
- ¿Los desembolsos se realizan a tiempo?
- ¿Los diversos actores participan según lo esperado o no?
- ¿Qué debiera ser ajustado o corregido?



El seguimiento obliga a mantenerse 'enfocado' en las cuestiones más importantes a monitorear. Hay que tener en cuenta que siempre es mejor tener 'algo' de información en el momento justo que tener toda la información cuando ya es demasiado tarde.

5. EVALUACIÓN FINAL.



Como hemos señalado, la evaluación es un análisis valorativo para determinar la medida en que el proyecto alcanza sus objetivos. Este momento supone un análisis sistemático y objetivo de un proyecto en función de sus objetivos y basado en diferentes variables o aspectos. La evaluación implica investigar, analizar, interpretar y comunicar información y recomendaciones basadas en datos creíbles.

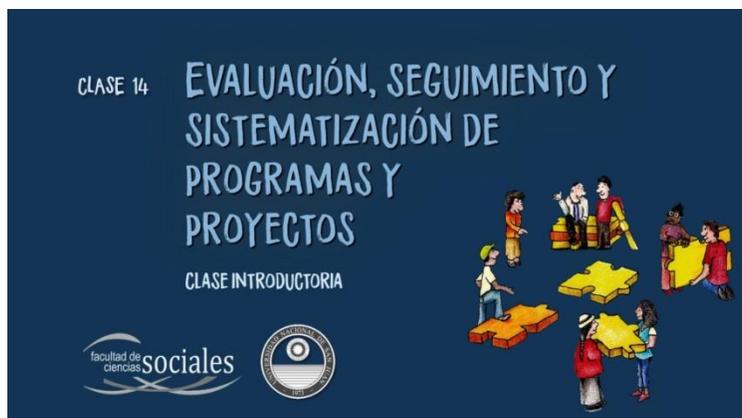
En el caso del ciclo de vida del proyecto, la evaluación final puede referir a diferentes tipos, por ejemplo, *evaluación de resultados*, *evaluación de procesos y/o sistematización*, *evaluación de impacto*, entre otros. Estos temas forman parte de la unidad 4, y serán desarrollados con profundidad en las próximas clases.

Rol del/la agente externo/a

Luego de introducir los principales momentos del ciclo, destacamos el rol que le cabe al agente externo, en nuestro caso un/a trabajador/a social, en los diferentes momentos del ciclo. Al respecto, señalamos que durante los dos primeros momentos, el agente externo tiene una función principalmente de *animador y promotor*, asesorando para identificar correctamente los problemas a enfrentar con el proyecto y orientando en la formulación del mismo. Luego, en la evaluación ex ante, el agente externo torna hacia una función *crítica*, de revisión, adoptando un rol de 'abogado del diablo', cuya finalidad es poner a prueba el proyecto antes de comenzar su ejecución. Finalmente, una vez que el proyecto fue aprobado y comenzó su ejecución, el agente externo apoya ese proceso, para lo cual es imprescindible un claro *compromiso* con la gestión del mismo.

En el siguiente video resumimos los temas principales de esta clase: <https://youtu.be/beflFFNZK5M>

Clase 14. INTRODUCCIÓN A LA EVALUACIÓN, SEGUIMIENTO Y SISTEMATIZACIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS



Resumen. En esta clase se introduce los contenidos centrales de la Unidad 4, referida principalmente a la evaluación, el seguimiento y la sistematización de programas y proyectos sociales. Inicialmente se destaca el papel de la evaluación de políticas públicas en el contexto actual, a partir de una serie de hitos que fueron marcando su relevancia. Se presentan algunos conceptos básicos de evaluación y las preguntas que se le pueden formular a una intervención desde una mirada evaluativa. Se hace un llamado a la construcción de evaluaciones de calidad, destacando los desafíos para realizar evaluaciones que hagan la diferencia, es decir evaluaciones rigurosas, creíbles, útiles y que contribuyan a mejorar las intervenciones y calidad de vida de la gente. En relación con ello, se presentan los Estándares de Evaluación para América Latina y el Caribe (ReLAC). Finalmente se introduce los principales tipos y momentos de la evaluación que veremos en la materia, clasificados según el ciclo de vida de los proyectos: evaluación ex-ante, durante y ex-post (evaluación de resultados, evaluación de impacto y evaluación de procesos o sistematización de experiencias).

1. INTRODUCCIÓN A LA UNIDAD 4 Y TEMAS DE EVALUACIÓN.

Esta clase introduce la temática central de la **Unidad IV**. Esta unidad, como hemos comentado, refiere exclusivamente a **Evaluación, Seguimiento y Sistematización de Programas y Proyectos**. Lo que acá presentamos es una síntesis de la clase, por lo que es imprescindible para estudiar la materia ir a la bibliografía de cada tema, la cual se puede acceder en la [biblioteca virtual del blog](#) (ver bibliografía de unidad IV).

Comenzamos la clase destacando la evolución y relevancia de la evaluación durante los últimos años y en el en el contexto actual. Se caracterizan los principales momentos o énfasis que ha tenido la función de evaluación en el marco de los programas de ayuda al desarrollo desde la década del cincuenta hasta la actualidad. Cuando es posible, se vincula dicho proceso a los paradigmas de desarrollo cristalizados en la región.

La teoría y práctica de la evaluación ha sido muchas veces confundida conceptualmente con otras funciones o actividades similares; situación que se ha visto favorecida por las diferentes vertientes y modalidades por las que ésta práctica se ha desarrollado. Antes de profundizar en el análisis histórico, se resaltan algunos conceptos básicos.

Asumimos, como punto de partida, que la evaluación es un proceso que intenta determinar el mérito, el valor y la importancia de una intervención para múltiples actores. También conocer de la manera más sistemática y objetiva posible, la pertinencia, eficacia, eficiencia e impacto de las actividades de una intervención determinada con respecto a objetivos específicos planteados para la misma. En la definición del PNUD (1997), se enfatiza el marco temporal, especificando que la evaluación se ha de efectuar de manera más selectiva, no periódicamente ni continuamente como el monitoreo, y los administradores de proyectos tienen flexibilidad para definir por qué y cuándo se requiere una evaluación. Tanto UNICEF como el Banco Interamericano de Desarrollo han acordado que la evaluación es una herramienta de gestión orientada hacia el aprendizaje y la acción para mejorar el desempeño de proyectos actuales y futuros.

En este sentido, la evaluación se diferencia del monitoreo, aun cuando éste sea muchas veces considerado como una función evaluativa. Según UNICEF (1991) y del PNUD (1997), el monitoreo es considerado una supervisión periódica o función continua que se orienta primordialmente a dar a la gerencia de proyecto y a los principales actores (stakeholders) información temprana acerca del progreso, o de la falta de progreso, en el logro de los objetivos del programa o proyecto. El monitoreo determina la medida en que la entrega de insumos, la programación del trabajo, los resultados propuestos y otras acciones requeridas están procediendo de acuerdo con lo programado, para poder tomar medidas oportunas con el fin de corregir las deficiencias detectadas (Segone, 1998).

Como se verá, entre los diferentes énfasis que ha tomado la teoría de la evaluación, se encuentran dos aspectos aparentemente antagónicos: la rendición de cuentas (accountability) y el aprendizaje; o -como plantea Scriven en varios de sus trabajos- evaluación *sumativa* y evaluación *formativa*. La responsabilidad o rendición de cuentas exige procesos de control cuyo objetivo es descubrir deficiencias y errores. Las personas responden por los hechos, es decir, son responsables y están dispuestas a aceptar las consecuencias de sus acciones. Esta responsabilidad puede generar un temor frente a la evaluación, el temor a que otra persona pueda encontrar sus deficiencias. Por otro lado, el enfoque de aprendizaje necesita un "ambiente de informe seguro", un ambiente en el cual las personas sienten que pueden informar de deficiencias y disentir sin temor a ser castigadas. Si bien estos enfoques han adquirido mayor o menor relevancia en diferentes períodos, rara vez se los ve combinados sin que se produzca una tensión o solución de compromiso entre ambos extremos (Segone, 1998).

La práctica de la auditoría, por su parte, ha sido muchas veces confundida como una acción de evaluación. Aún con similitudes, se trata de cuestiones diferentes. El PNUD (1997) define la auditoría como un examen o revisión que evalúa e informa con respecto a la medida en que una condición, un proceso o un desempeño se ajusta a normas o criterios predefinidos. La auditoría se interesa por la asignación de recursos, la gestión financiera, la gestión administrativa general y, hasta cierto punto, los asuntos substantivos. El estudio y la valoración de la eficacia y la eficiencia, determinando el grado de cumplimiento de los procesos y procedimientos de la institución frente a sus políticas y reglamentos financieros, suele ser uno de los objetivos de la auditoría (UNICEF, 1984). La auditoría se enfoca principalmente en el cumplimiento de reglas y normas predefinidas, y menos que la evaluación en el impacto, la pertinencia, la eficacia y la sostenibilidad de los objetivos del programa o proyecto (Segone, 1998).

Finalmente, la investigación, también ha estado asociada a la práctica de la evaluación, aun cuando tienen finalidades diferentes. La investigación es un proceso de aprendizaje que se basa en

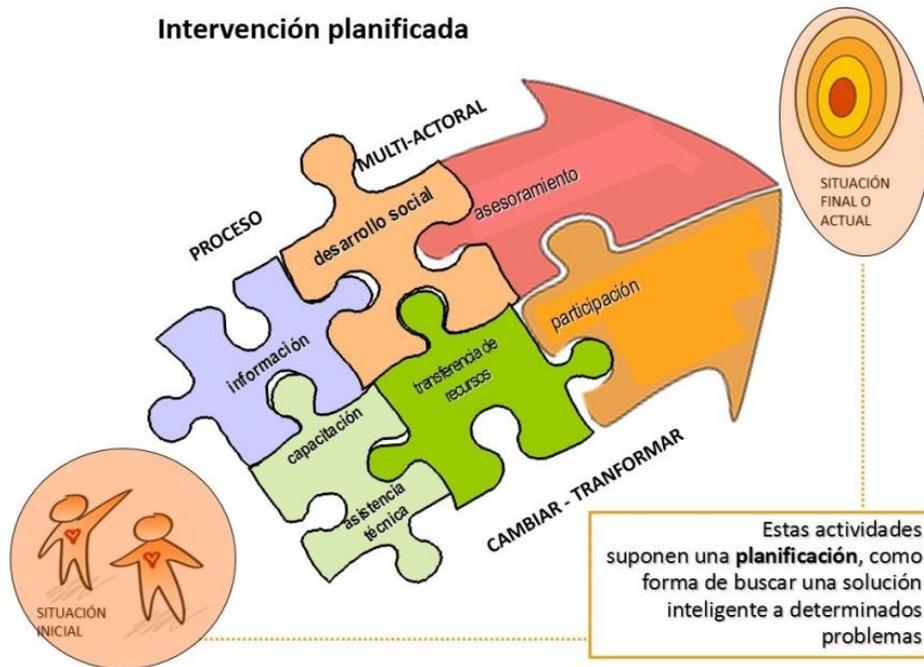
desarrollar, explorar y probar hipótesis y/o teorías por medio de la observación y la medición de la realidad. La investigación podría, entre otros propósitos, procurar responder a interrogantes descriptivos, de relación (entre dos o más variables) o de causa-efecto (si una o más variables causan o afectan una o más variables de resultado) (Segone, 1998). Pero no siempre una investigación supone una evaluación, aunque por lo general toda evaluación supone el uso de técnicas y herramientas de investigación, y la función básica de ésta, la indagación, está presente en todos los procesos evaluativos.

Con la intención de mostrar la gran diversidad de enfoques y tipos de evaluación, y a riesgo de ser simplista, en el siguiente cuadro se resume algunos de los principales conceptos y enfoques relacionados con la teoría y práctica de la evaluación, sobre los cuales diferentes combinaciones han ido surgiendo y adquiriendo mayor o menor importancia en la medida que los enfoques de desarrollo también se han modificado.



2. PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN.

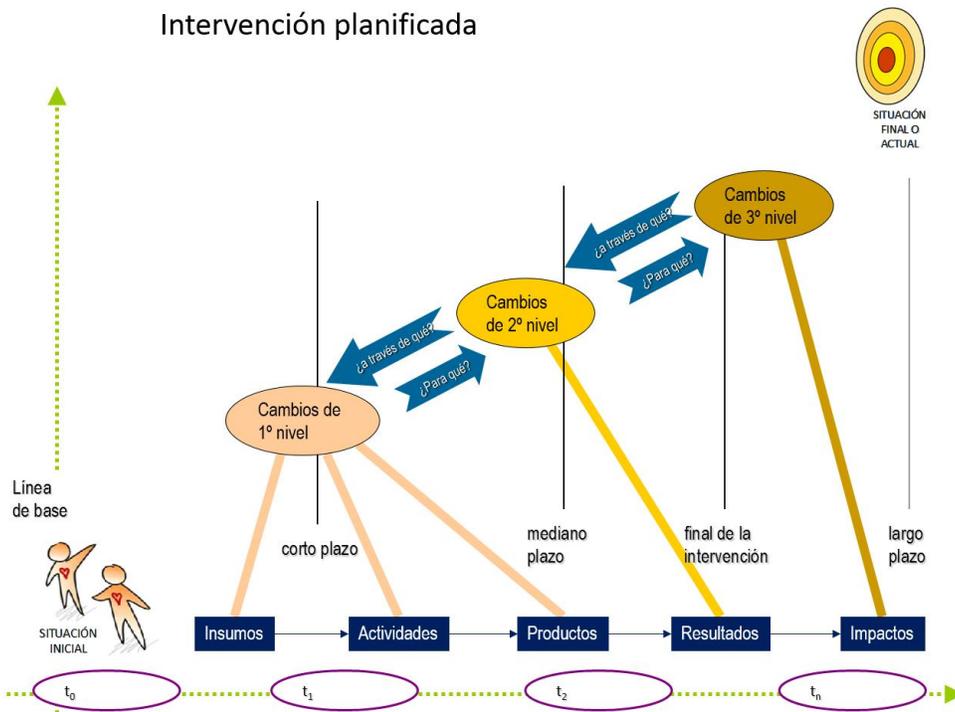
Retomando conceptos básicos de planificación ya analizados en unidades anteriores, destacamos los elementos centrales en toda intervención planificada, los que son relevantes a la hora de evaluar la misma.



Revisemos esta gráfica, la cual ilustra la importancia de entender que toda intervención supone un proceso multi-actoral de cambio y transformación, basado en un profundo conocimiento de la situación inicial (que se desea cambiar) y un claro consenso sobre la situación final (que se desea alcanzar); proceso que implica el desarrollo de un conjunto de actividades lógicamente vinculadas y articuladas entre sí en un espacio y tiempo determinado.

Recordemos ahora los elementos clave de una intervención planificada, tales como 'insumos', 'actividades', 'productos', 'resultados' e 'impactos', para comprender luego cómo, cada uno de estos elementos, está relacionado a determinados niveles de cambios. Dichos cambios se identifican como de 1º nivel; 2º nivel, y 3º nivel.

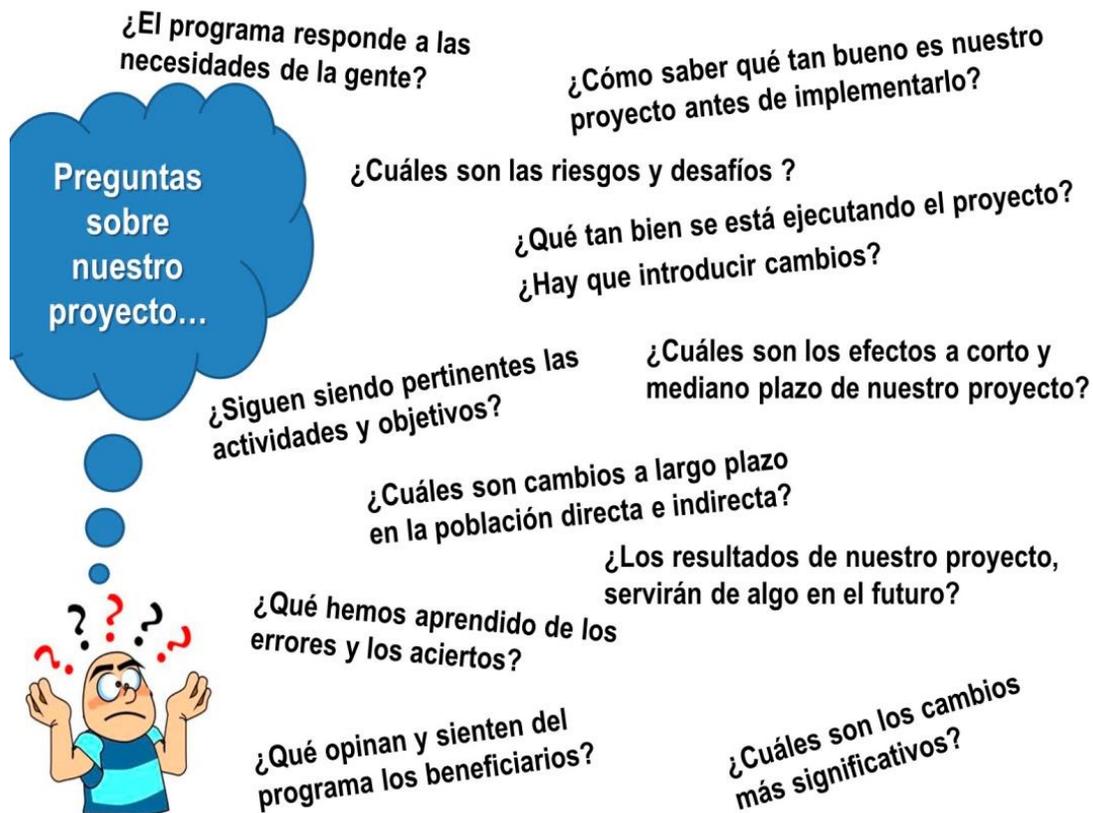
Intervención planificada



Destacamos nuevamente que estos cambios están situados en un tiempo y espacio determinados. Hablamos entonces de tiempos de corto, mediano y largo plazo en donde podemos situar cada uno de los elementos descritos y sus niveles de cambios, tal y como muestra la imagen debajo la importancia de comprender los diferentes niveles de cambio, radica en que para la valoración de los mismos requeriremos de distintos tipos de evaluación, los que se desarrollan más adelante en esta Unidad IV de la materia.

A modo de repaso, destacamos los tres niveles de cambio básicos de una intervención que se jacte de planificada, a saber: (a) *cambios de primer nivel*, referidos básicamente a los productos que son logrados directamente por las actividades mediante el uso de determinados insumos; (b) *cambios de segundo nivel*, referidos a los resultados, es decir, el logro de los objetivos específicos de nuestro programa o proyecto; y (c) *cambios de tercer nivel*, referidos al impacto, es decir, al alcance de los objetivos globales/finales de la intervención, es decir aquellos logros para los cuales nuestro proyecto o programa contribuye pero no es enteramente responsable.

Hecha esta introducción y repaso, avanzamos con las preguntas centrales que intenta abordar esta unidad: ¿cómo sabemos si el proyecto o programa sirve o no? ¿cómo sabemos si las actividades se desarrollan de manera adecuada o no? ¿cómo determinamos la contribución al cambio de determinadas acciones del proyecto?, entre otras varias preguntas..., las que sintetizamos en la siguiente gráfica.



A partir de estas preguntas e intentando caracterizar cómo desde diferentes enfoques de evaluación es posible dar respuesta a las mismas, se avanzó con la clase, introduciendo conceptos centrales y tipos de evaluación. Vale revisar, en el texto precedente y la bibliografía recomendada, cómo ha venido evolucionando la teoría y la práctica de la evaluación; tema que no es prioritario en el desarrollo de la unidad, pero que sirve para poner en contexto y correcta relevancia la problemática de la evaluación de programas y proyectos a nivel internacional.

3. ¿QUÉ ES UNA EVALUACIÓN?

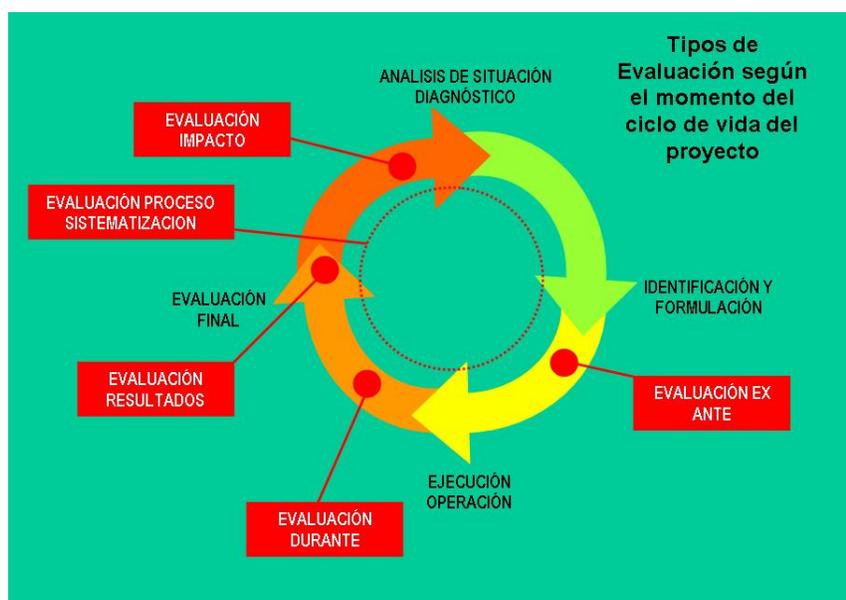
Comencemos la parte conceptual e introductoria a la unidad haciendo referencia al concepto de evaluación. Queremos citar, en primer lugar, a uno de los autores más renombrados a nivel mundial sobre el tema, Michael Scriven, quien considera que la evaluación tiene que ver, básicamente, con **determinar el mérito, el valor y el significado de una intervención**. Pueden acceder a una buena síntesis de su pensamiento en torno a la evaluación, en este video.

- <http://www.youtube.com/watch?v=nNfuS1MVBjo>

En términos generales señalamos que una evaluación supone un estudio o revisión técnica de una intervención para abrir un juicio de valor sobre sus resultados potenciales o reales, directos o indirectos, o sobre la manera como éstos son o no alcanzados. Así, haciendo uso de un conjunto de información ordenada y relacionada, según un marco metodológico, una evaluación tiene por finalidad (a) construir valoraciones de aspectos concretos de un ámbito del quehacer de políticas

públicas, como un programa o proyecto, (b) encontrar factores explicativos a estos juicios evaluativos, y (c) hacer recomendaciones respecto a los hallazgos y conclusiones más significativas.

Como mencionamos, además del concepto general de evaluación, en esta clase nos interesa identificar diferentes tipos de evaluación, los cuales podemos ordenarlos según el momento en que se realiza la misma respecto del ciclo de vida de un programa o proyecto.



En términos generales, aunque podría haber muchos otros tipos, se resaltamos acá la importancia de tres grandes tipos de evaluación según el momento del ciclo de vida del proyecto en el que se lleva a cabo la misma:

Evaluación Ex – Ante o Análisis de factibilidad.

Se trata de una evaluación que se lleva a cabo antes de la puesta en marcha o ejecución del proyecto, y es un momento clave entre la formulación y la intervención. Este tipo de evaluación consiste en el análisis de factibilidad de un proyecto, para determinar si es capaz de responder al problema que le dio origen.

Este tipo de evaluación focaliza sobre diferentes variables para analizar la factibilidad del proyecto, a saber: factibilidad organizacional, técnica, económica, financiera, ambiental y macro-política, entre otras), destacando su importancia en cuanto esta evaluación es la que permite tomar decisiones fundamentales, ya sea para enviar a re-formular el proyecto o crear mecanismos para construirle viabilidad al mismo durante su ejecución.

En la veremos en profundidad su concepto, tipos de factibilidad y ejemplos concretos, indicando la importancia de estudiar el tema desde la bibliografía específica.

Evaluación Durante.

Este tipo de evaluación, conocido también como seguimiento o monitoreo se lleva a cabo durante el proceso de ejecución del proyecto. Se trata de un análisis continuo orientado a determinar si las actividades, los recursos (humanos técnicos y organizacionales), y los productos, se realizan de acuerdo a lo programado, y -como se mencionó en clase- tiene la finalidad de ratificar o corregir el rumbo del proyecto frente a eventuales desviaciones.

Este tipo de evaluación nos posibilita avanzar (dándonos luz verde) con las actividades del proyecto, o bien nos muestra una luz amarilla que nos alerta y exhorta a realizar modificaciones para tomar decisiones cruciales para poder continuar la ejecución, constituyéndose así en una fuente de retroalimentación constante del proyecto. Se profundizará sobre este tema en una clase especial, y se recomienda estudiar los siguientes documentos -entre otros- para comprender en profundidad el mismo:

- [Diseño de un Sistema de Seguimiento y Evaluación de Proyectos](#)
- [Seguimiento y Evaluación Participativos basados en Resultados.](#)

Evaluación Ex – Post.

Este tipo de evaluación, conocido también como evaluación final, es realizada una vez que el proyecto ha concluido. En términos generales, este tipo de evaluación tiene la finalidad de realizar un análisis valorativo del proyecto para determinar la medida en que el mismo alcanza sus objetivos y busca determinar la pertinencia, oportunidad, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad de un proyecto.

Ahora bien, existen diferentes tipos de evaluación ex post o final de un proyecto, siendo tres los que analizaremos con detenimiento en esta materia: ***evaluación de resultados, evaluación de impacto y evaluación de procesos o sistematización***. Los mismos serán desarrollados con profundidad en las próximas clases. Mientras tanto, se recomienda analizar estos documentos para comprender su especificidad y diferencias en cuanto al enfoque y la metodología de cada tipo. Revisar los siguientes materiales para comprender con más precisión de qué se trata cada tipo de evaluación, a saber:

- [Términos clave sobre seguimiento y evaluación de proyectos,](#)
- [Manual de evaluación de impacto de programas y proyectos,](#) y
- [Cómo aprender de la práctica.](#)

Una evaluación se hace muchas preguntas, tales como: ¿qué sucedió?, ¿cómo fue que sucedió?, ¿cuánto se logró?, ¿qué faltó? ¿por qué?, ¿qué dificultades hubo?, etc. Diferentes preguntas adquieren mayor o menor relevancia según el tipo de evaluación que realicemos. Para diseñar un sistema de evaluación de un programa o proyecto, es necesario definir primero qué tipo de evaluación queremos hacer y cómo serán usados sus resultados; o -dicho de otra manera- ¿qué necesitamos saber sobre qué cosa y cuándo? En las próximas clases profundizaremos sobre cada

tipo de evaluación, pero, por lo pronto, y como venimos diciendo desde el comienzo, por favor lean la bibliografía indicada!

4. LA IMPORTANCIA DE LA CALIDAD DE LA UNA EVALUACIÓN

Esta clase también incluye dos temas relacionados con la calidad de una evaluación.

Por un lado, se presentan niveles de calidad a los que puede aspirar una evaluación. Sabemos que cada práctica evaluativa tiene una aproximación distinta al campo de las intervenciones de programas sociales. Diferentes evaluadores y evaluadoras asumen distintas visiones de qué debería ser la evaluación y cuál debería ser su utilidad última.

En la clase se presentan los hallazgos del libro “Dejar Huella. Historias de evaluaciones que marcaron la diferencia”, como intento de resolver las diferentes tensiones y posturas. Se presenta desagregadamente los niveles de calidad a través de la siguiente ilustración, que es profundizada en el libro.



El análisis apunta a encontrar el equilibrio entre una democrática rendición de cuentas a donantes y la sociedad civil que cree en la solidaridad entre territorios y países, y la idea de que la evaluación debe sobre todo servir a la vocación de mejora constante de las dinámicas internas de las intervenciones. Para profundizar en este tema les invitamos a leer el capítulo 1 del libro, accediendo en este enlace:

Además, si quieren conocer casos reales y útiles, encontrarán en los capítulos siguientes siete historias que ayudan entender que no hay más ética rendición de cuentas ni más urgente que aquella ante las poblaciones directamente implicadas o afectadas por los programas sociales; y que no hay mejor canal de mejora que su propia implicación en el proceso de evaluación.

- [“Dejar Huella. Historias de evaluaciones que marcaron la diferencia”](#)

Por otro lado, para dar un cierre a la clase, se aborda el tema de calidad a través de los Estándares de Evaluación para América Latina y el Caribe, el cual se presenta a través de un video animado.

Como hemos visto, la evaluación cada día tiene mayor importancia en América Latina y la demanda profesional por parte de las instituciones es respondida a través de enfoques y prácticas muy diversas en cuanto a calidad y profundidad. Las diferencias que evidencia el campo de la evaluación afecta la profesionalización y la utilidad de las mismas para la toma de decisiones, para los aprendizajes, la rendición de cuentas y la deliberación pública sobre las políticas y las acciones sociales.

Para conocer los estándares de evaluación, les sugerimos acceder al documento específico. El propósito del mismo es contribuir al desarrollo de un marco común de referencia que sirva de orientación para la obtención de evaluaciones con altos estándares de calidad, la formación y práctica profesional, facilitar la comunicación entre los actores participantes, el aprendizaje y generación de conocimientos desde la práctica profesional, y el fomento de una cultura de evaluación y responsabilización social.

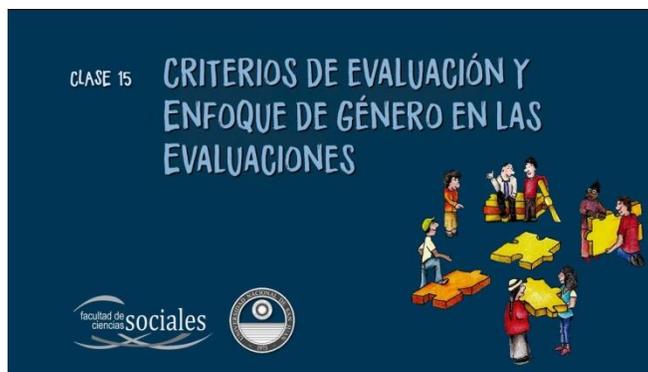
- [Estándares de evaluación para América Latina y el Caribe](#)

El equipo cátedra de la materia está convencido que para la práctica de la evaluación en América Latina es muy importante contar con un marco orientador común como el que se ha definido el documento de estándares. Este recoge el núcleo común compartido por estándares internacionales y, al mismo tiempo, considera otras dimensiones que son propias y pertinentes para nuestra rica y diversa realidad latinoamericana.

Clase 15

Criterios de Evaluación y Evaluación con enfoque de género

En esta clase la profesora M. Alejandra Lucero Manzano aborda un tema de gran importancia en evaluación de programas y proyectos: los criterios de evaluación del Comité de Ayuda al Desarrollo



(CAD). Estos criterios fueron acordados en 1991 y publicados en los Principios de Evaluación de la Ayuda al Desarrollo del CAD, patrocinado por la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE). Se trata de cinco criterios de evaluación que se han utilizado durante los últimos 25 años para evaluar proyectos: *pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad*. Estos criterios han servido para homogeneizar la práctica evaluativa y favorecer el alcance de los resultados en diferentes intervenciones, contribuyendo al aprendizaje y mejora en la cooperación internacional para el desarrollo sostenible. Aún cuando siguen siendo utilizados en prácticamente todas las evaluaciones, hoy existe un amplio debate en la comunidad de evaluadores y evaluadoras en cuanto a su utilidad, en tanto muchos aspectos, como el enfoque de género, no estaba incluido en ellos.

Además de presentar y desarrollar los criterios, en la clase se profundiza sobre el enfoque de género como una de las propuestas tendientes a redefinir los mismos. Se caracteriza la evolución de las políticas públicas y el enfoque de género, agregando los criterios sensibles al género y el uso de indicadores para abordarlo.

<https://youtu.be/KHzSgDR0o5k>

Para este tema, la bibliografía básica y complementaria es la siguiente:

Bibliografía Básica:

Estándares de Evaluación del CAD

Espinosa Fajardo, J. (2010) – La evaluación sensible al género: una herramienta para mejorar la calidad de la ayuda

Zermeño, F. (2012). Cerrando el círculo. Ruta para la gestión de evaluaciones de políticas públicas de igualdad de género. Agència Catalana de Cooperació al Desenvolupament y PNUD

Bibliografía complementaria:

Guía metodológica para integrar la perspectiva de género a proyectos y programas de desarrollo

Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados

Diferentes aproximaciones para evaluación sensible al género

CRITERIOS OCDE PARA EVALUACIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) fue la entidad que tomó el liderazgo en formalizar 5 criterios para evaluar sus proyectos de cooperación, procurando un esquema básico y sencillo. Fue así como estos se convirtieron en los más utilizados a nivel

internacional. Además, suelen utilizarse como un punto de partida incluso cuando se decida enfocar la evaluación hacia criterios más específicos.

En muchos organismos internacionales, cada evaluación debe hacer referencia a los cinco criterios, pero también es posible priorizar solamente los particulares, según lo que sirva al propósito de la evaluación en curso. Los cinco criterios de la OCDE son: Pertinencia, Eficacia, Eficiencia, Impacto y Sostenibilidad. La figura sintetiza a qué refiere cada uno.

Más allá de comprender a qué se refiere cada criterio, interesa pensar en el tipo de preguntas que le hacemos a la intervención (programa o proyecto) cuando abordamos cada uno. A modo de ejemplo, acá van las principales preguntas para los mismos:

Quando queremos analizar la **pertinencia** de una intervención, podemos preguntar:

- ¿En qué medida resulta adecuada la intervención para contribuir a la solución del problema central hacia el cual se dirige esa intervención?
- ¿En qué medida existe un consenso social (población objetivo, otros involucrados) respecto a los objetivos de la intervención?
- ¿En qué medida existe una coherencia entre los objetivos de la intervención y la política del país o es que se presentan contradicciones?
- ¿Los bienes y los servicios son accesibles de igual manera para toda la población beneficiaria (accesibilidad) o se observan patrones de exclusión?
- ¿En qué medida la intervención contribuye a temas transversales definidos por parte del gobierno (por ejemplo Igualdad de género, sostenibilidad ecológica)?

Quando queremos analizar la **eficacia** de una intervención, podemos preguntar:

- ¿Qué cobertura (propuesta vs. alcanzada) ha logrado la intervención? (relación entre el tamaño de la población objetivo y la población efectivamente beneficiada).
- ¿Hasta qué punto los resultados alcanzados coinciden con las metas propuestas?
- ¿Cuáles son los factores centrales que determinan el logro o no logro de los objetivos?
- ¿Qué involucrados han contribuido en el logro de los resultados?



- ¿Qué resultados no planeados, positivos o negativos, se han presentado? ¿Cómo se valoran dichos resultados en términos del éxito de la intervención?

Cuando queremos analizar la **eficiencia** de una intervención, podemos preguntar:

- ¿Quién aplica qué recursos (humanos, financieros, otros) para la implementación de la intervención?
- ¿En qué medida es adecuada la relación entre los recursos aplicados y los resultados alcanzados?
- ¿Qué soluciones alternativas existen / hubieran existido para perseguir el mismo objetivo general?
- ¿Se ha elegido la solución más apropiada en términos de eficiencia?
- ¿En qué medida los recursos se han aplicado de una manera que ha maximizado los resultados obtenidos?

Cuando queremos analizar el **impacto** de una intervención, podemos preguntar:

- ¿Qué cambios (positivos o negativos) se observan a nivel de los resultados indirectos, por ejemplo, en la población objetivo, el entorno sectorial?
- ¿Qué efectos tuvieron los resultados del proyecto?
- ¿Cuáles de estos cambios pueden atribuirse (de manera plausible o metodológicamente confiable) a la intervención?
- ¿En qué medida contribuye el programa a logros superiores de la política del país o de la comunidad internacional (por ejemplo Objetivos del Milenio)?

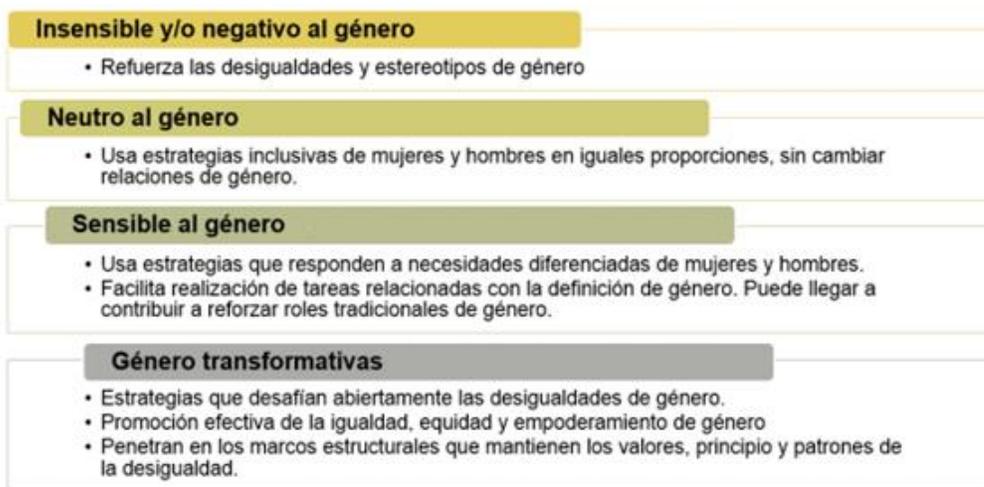
Cuando queremos analizar la **sostenibilidad** de una intervención, podemos preguntar:

- ¿Qué resultados obtenidos van a perdurar más allá del final de la intervención?
- ¿Cómo se valora la sostenibilidad en sus cuatro dimensiones (social, política, económica, ambiental)?
- ¿Qué factores fomentan o amenazan la sostenibilidad?
- ¿Qué instrumentos, métodos o conceptos se usan con el fin de asegurar la sostenibilidad?

EL ENFOQUE DE GÉNERO EN LAS EVALUACIONES

A partir de la década de los 80 emerge un fuerte cuestionamiento a la aparente neutralidad respecto a las relaciones de género en las políticas y programas para el desarrollo. Principalmente se cuestionaba la no consideración explícita de la situación de las mujeres y su participación en los aspectos productivos, lo cual, resulta en una reafirmación de la situación de desigualdad. En la práctica, esto se traduce en la perpetuación de las desigualdades de género. En este contexto, un hito de gran importancia fue la Conferencia de Beijing de 1995, cuando se reconoce la igualdad de género como un prerequisite para el desarrollo.

A la luz del enfoque de género, las políticas pueden tener diferente grado de sensibilidad a cuestiones de género. Las mismas podemos caracterizarlas de la siguiente manera:



Cabe señalar que la evaluación, en tanto eje clave del ciclo de vida de proyectos y programas, no está ajena a los enfoques aparentemente ‘neutrales’ de género utilizados en la política pública. La incorporación del componente de género como eje en la evaluación de políticas y programas de desarrollo se ha incorporado en las últimas décadas y a partir de la evolución de, por un lado, la disciplina de la evaluación y, por otro, del propio enfoque de género.

De este modo, en los últimos años ha comenzado a observarse el potencial y la necesidad de incorporar este enfoque para la mejora de los programas desde la misma práctica de la evaluación. En este sentido, una evaluación de un programa o proyecto en el que no se incorpore el componente de género podría decirse que oculta y refuerza la situación de desigualdad en las relaciones de género ya que no permite visualizar y analizar los resultados alcanzados en varones y mujeres.

Así, comienza a valorarse distintos aspectos que antes no eran contemplados por la práctica evaluativa. Las necesidades e intereses de género son las demandas y preocupaciones prioritarias que tanto mujeres como hombres pueden desarrollar en virtud de su ubicación social como personas pertenecientes a un determinado colectivo. Las *necesidades prácticas de género* son formuladas teniendo en cuenta las condiciones materiales concretas que viven mujeres y hombres y sus percepciones asociadas a los roles tradicionales de género. Los proyectos están destinados a satisfacer estas necesidades básicas de las familias y no tienen como objetivo promover una distribución más equitativa de los recursos y el poder entre los géneros. Por otro lado, los *intereses estratégicos de género* se derivan del análisis de las relaciones de poder entre hombres y mujeres y expresan un conjunto de metas relacionadas con una organización más igualitaria de la sociedad.

Estas dos dimensiones se entrecruzan y articulan en el transcurso de procesos prolongados. En muchos casos, la satisfacción de los intereses estratégicos constituye una condición previa para la satisfacción de las necesidades prácticas, pero también ocurre que la satisfacción de las necesidades prácticas puede contribuir a la satisfacción de los intereses estratégicos. Se trata de un proceso de retroalimentación permanente. Tener en cuenta estas dimensiones permite saber qué necesidades e intereses de mujeres y hombres han sido abordadas por la intervención en cuestión y qué capacidades ha demostrado el proyecto para generar procesos de toma de conciencia, organización y movilización, principalmente de las mujeres en torno a sus intereses estratégicos.

Ahora bien, si analizamos estos criterios a la luz del enfoque de género, fácilmente podremos advertir su 'ceguera de género'. Por ello, diversas autoras han reformulado los mismos y sugerido otros:

- *Pertinencia y coherencia*: Se orienta a valorar las definiciones principales de la intervención; la adecuación de los objetivos de intervención que guardan relación con cuestiones de género a los problemas y al entorno donde se ejecuta el programa; la alineación de la política con los mandatos internacionales de DDHH; y la coherencia existente entre las normas, objetivos y medios que la rigen y orientan. Se debe tener en cuenta tanto los diferentes problemas y necesidades de mujeres y hombres como también si la metodología adoptada por la intervención ayuda a las mujeres a percibir las limitaciones que ellas mismas se imponen y a superarlas.
- *Eficacia*: Relación de los objetivos de la acción de desarrollo con los resultados considerando los beneficios alcanzados por mujeres y hombres y aquellos orientados a transformar las jerarquías de género, sin analizar los costes en los que se incurre para obtenerlos. Además, debe tener en cuenta los resultados generados no esperados de la intervención como también los factores que han contribuido y obstaculizado al logro de los resultados obtenidos teniendo en cuenta la calidad de la respuesta. También es importante tener en cuenta el alcance de los indicadores en cuanto a la atención de necesidades de hombres y mujeres en los ámbitos productivos, reproductivos y comunitarios y si ha generado cargas adicionales de trabajo.
- *Eficiencia*: Valoración si los resultados vinculados a la igualdad de género han sido logrados a un costo razonable y de si los beneficios tienen un costo equitativo y han sido asignados equitativamente. Desde el enfoque de género se pone más atención a la eficiencia centrada en las personas, especialmente centrado en las mujeres dado que es común que las acciones de desarrollo sean ciegas a sus contribuciones y que no sean valoradas económicamente. Estas consideraciones deben realizarse en relación con los indicadores de proceso y producto para conocer qué efectos han tenido y cuál ha sido el camino para ello.
- *Impacto*: Contribución de la acción de desarrollo a la política más amplia de igualdad de género, a los objetivos sectoriales de igualdad y al avance hacia la igualdad a largo plazo. Para ello debe analizarse los cambios observados en las condiciones de vida y en el acceso y control de los recursos; en el ejercicio de funciones y responsabilidades tanto en el hogar como en la comunidad; y en el medio ambiente, tanto por parte de las mujeres como de los hombres.
- *Sostenibilidad o viabilidad*: Alcance de logros relevantes en materia de igualdad de género que serán mantenidos después del periodo de financiación. Se refiere a la apropiación de la intervención por parte de mujeres y hombres; a la consideración de las necesidades estratégicas de género a lo largo del programa; y a la construcción de capacidades para sostener los efectos del proyecto. Por lo tanto, implica la consideración de factores políticos locales, institucionales, tecnológicos, socioculturales, ambientales y condiciones financieras y económicas. Se evalúa a partir del nivel de incorporación del enfoque de género tanto en las prácticas y rutinas del quehacer público como en el marco legal y normativo de las dependencias involucradas como forma de ofrecer las condiciones necesarias para su permanencia.

Adicionalmente a la redefinición de los criterios del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la OCDE, Espinosa Fajardo (2010), Zermeño (2012), entre otras/os, proponen tener en cuenta:

- *Participación*: grado en que la política ha generado un tipo y grado de participación de hombres y mujeres que efectivamente contribuya a fortalecer su capacidad de gestión y decisión sobre aspectos clave relacionados con una mayor igualdad en sus condiciones de vida y posición relativa. Sierra (citada por Espinosa Fajardo) considera relevante tener en cuenta la calidad de la participación ya que la presencia de mujeres en determinadas etapas de la acción de desarrollo no asegura que sus necesidades y opiniones sean efectivamente integradas ni que se fomente una mayor autonomía por parte de las mujeres. González y Murguialday Martínez (2004) integran esta dimensión a la de pertinencia y eficiencia y señalan que la intervención será pertinente si ha superado la participación de las mujeres como receptoras pasivas de servicios y se ha estimulado su organización para la defensa de sus intereses y derechos.
- *Apropiación*: grado de adhesión, entendimiento y legitimación de la política de igualdad de género por parte de todas las partes involucradas. Zermeño recomienda que este aspecto sea analizado a través de una aproximación cualitativa que recupere la construcción de significados compartidos y representaciones sociales.

Además de los criterios anteriores, es importante prestar atención al tema de **indicadores**. Éstos nos ayudan a responder a la pregunta ¿cómo sabemos que los objetivos fueron o están siendo alcanzados? Para profundizar en el tema indicadores, les sugerimos [este manual](#).

Este tema ya lo hemos desarrollado cuando analizamos el enfoque del marco lógico, en el momento de formulación o diseño de un proyecto o programa. Acá adquieren relevancia en tanto a través de ellos podremos observar el desempeño y los resultados de nuestra intervención. Sólo a modo de repaso, vale señalar que los indicadores son un medio de información específico que ofrece evidencia objetiva acerca de los logros de una intervención planeada. Estos sirven para verificar si se están originando los cambios previstos tanto en cantidad como calidad para cada uno de los niveles de la intervención (productos, resultados, impactos).

Los indicadores, vistos desde la evaluación, son un medio para medir hechos en comparación con lo planificado en términos de calidad, cantidad y puntualidad. Deben ofrecer una evidencia objetiva (verificada independientemente) sobre el desempeño de una intervención. En términos generales, podríamos clasificar los indicadores en tres grandes grupos: (a) indicadores de realización o desempeño, (b) indicadores de resultados, y (c) indicadores de impacto.

Existe una gran variedad de indicadores. Hay indicadores cuantitativos (medido y contados), cualitativos (sentimientos, percepciones, juicios de valor), directos (por ejemplo, el porcentaje de empleo o el nivel de ingreso) e indirectos o proxi (medida que se obtiene a partir de varios indicadores, por ejemplo la cohesión grupal). La selección de uno u otro

Indicador de Realización

Miden la ejecución física y financiera de las distintas medidas que encuadran los programas. Los indicadores físicos tienen un carácter cuantitativo, acerca del avance o ejecución de cada medida, mientras que los financieros recogen los gastos realizados en el transcurso de la ejecución de éstas

Indicador de Resultados

Representan los efectos directos e inmediatos causados por un programa. Proporcionan información acerca de los cambios que afectan al comportamiento de los beneficiarios directos. También pueden ser de carácter material o financiero

Indicador de impactos

Representa consecuencias las del programa más allá de los impactos inmediatos en sus beneficiarios directos.

dependerá de los criterios y variables sobre los que pondremos énfasis en la evaluación que nos toque realizar, pero también sobre el tipo de intervención (programa o proyecto) y el momento en que realicemos la evaluación.

A la hora de definir indicadores, podemos realizar preguntas como: ¿cómo sabremos (o demostraremos a otros) que los cambios anunciados en los resultados se han alcanzado satisfactoriamente?, ¿quién cambió como consecuencia de los resultados de las actividades del proyecto? y ¿qué cambió a causa del proyecto?. Para elegir buenos indicadores es necesario tener en cuenta, entre otros, los siguientes aspectos: (a) que sean 'medibles', (b) que sean 'relevantes' para los productos y objetivos identificados, (c) que sean suficientemente 'específicos' para cada nivel de resultados, y (d) que existan datos e información disponible a costos y esfuerzo razonable.

Ahora bien, para realizar una evaluación sensible al género los indicadores también deben ser formulados en esos términos. En este sentido, presentamos algunos ejemplos de indicadores cualitativos y cuantitativos resaltados por Espinosa Fajardo:

Sugerimos, a modo de ejercicio práctico, analizar algunas de los casos presentados durante el cursado o bien los disponibles en el blog de la materia y procurar identificar los indicadores a partir de los cuales se da cuenta de los logros de esa intervención. Podrían, por ejemplo, a partir del caso que narra alguna de las experiencias, identificar cuáles son indicadores de desempeño, cuáles de resultados y cuáles de impacto y, a partir de los diferentes niveles de resultados que se mencionan en el caso elegido, procurar definir cuáles son los indicadores que se tuvieron en cuenta, si éstos son sensibles al género, o bien cómo podrían redefinirse para serlo. Este ejercicio, una suerte de camino inverso; sirve para cuando a ustedes les toque pensar en los indicadores de evaluación de una intervención a realizarse.

Indicadores sensibles al género

Quantitativos	Cualitativos
<ul style="list-style-type: none"> - Porcentaje de mujeres y hombres en puestos de toma de decisión en administraciones locales. - Número de horas dedicadas por mujeres y hombres al trabajo doméstico y de cuidado. - Porcentaje de los créditos y apoyos financieros de los entes públicos que son recibidos por hombres y por mujeres. - Número de casos relacionados con los derechos de las mujeres y de los hombres atendidos en juzgados locales y sus resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Grado de apoyo a las instituciones locales para abordar más eficazmente las cuestiones de género. - Avances en el reconocimiento de las actividades tradicionalmente desempeñadas por las mujeres. - Cambios en la manera como se toman las decisiones en el hogar y efectos sobre el empoderamiento de las mujeres. - Conocimiento de sus derechos por parte de mujeres y hombres

C.16 EVALUACION EX ANTE. Análisis de factibilidad o viabilidad de proyectos sociales

Esta clase introduce el tema de Evaluación ex ante o análisis de factibilidades de proyectos. Se trata de un tipo de evaluación muy útil en la gestión de programas y proyectos sociales que busca realizar una revisión crítica del diseño de la intervención con el propósito de determinar su

relevancia, viabilidad y potencial sostenibilidad según el tiempo y espacio donde se piensa ejecutar. Este tipo de evaluación también tiene la función de justificar la aceptación o rechazo del proyecto así como asistir en la reformulación o rediseño del mismo si fuera necesario.

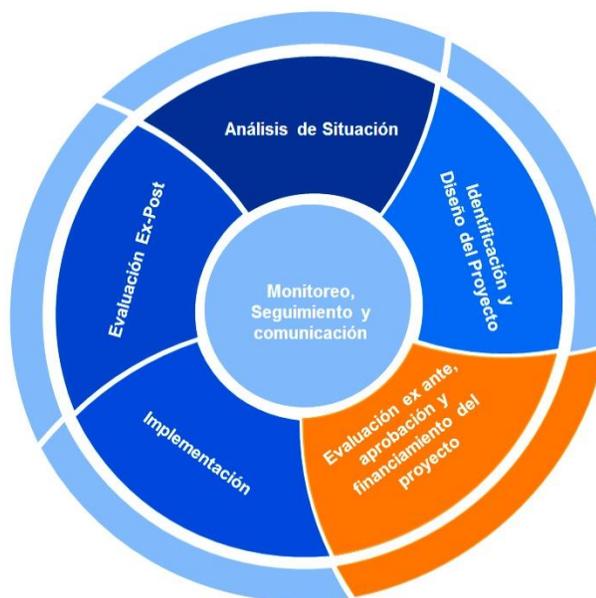
La clase comienza por situar este momento de evaluación en el Ciclo de Vida de un proyecto, para luego conceptualizarlo y caracterizarlo. Seguidamente, se presentan las 6 variables o factibilidades que se analizan en este tipo de evaluación y se sugieren preguntas que pueden facilitar la misma. En esta síntesis también ofrecemos un puteo de aquellos factores más frecuentes por los que un proyecto puede fracasar o bien ser exitoso. Finalmente, la clase presenta dos ejemplos y un ejercicio grupal voluntario para poner en práctica la misma.

Evaluación ex ante y el ciclo de vida de un proyecto

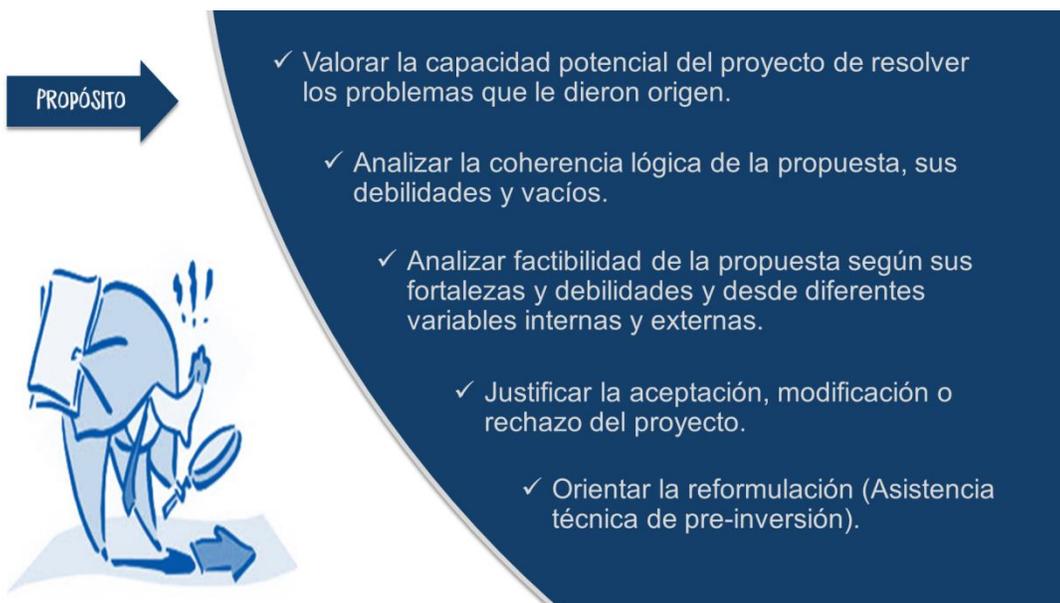
Como se mencionó en clase, los proyectos constituyen herramientas útiles que permiten organizar una secuencia de actividades, articulándolas en forma lógica para alcanzar objetivos previamente determinados. Con la intención de disminuir el riesgo de fracaso de un proyecto, se realiza el análisis este tipo de evaluación o análisis de factibilidades.

Este es un momento clave para el éxito de un proyecto, ya que permite identificar la existencia de posibles factores que podrían obstaculizar el logro de los objetivos. La evaluación ex ante o análisis de factibilidad tiene la finalidad de analizar la coherencia lógica del proyecto, sus debilidades y vacíos antes de poner en marcha el mismo.

Este tipo de evaluación también permite justificar la aceptación del proyecto cuando el mismo brinda las mayores garantías posibles de éxito, o modificar el mismo enviándolo a reformular en caso de que algunos de los aspectos no estén suficientemente claros o no garanticen el alcance de los objetivos. También es posible que determinados proyecto sean totalmente rechazados cuando no hay posibilidad alguna de reformulación. En este momento se analiza la viabilidad del proyecto desde el punto de vista social y cultural, técnico, económico, financiero, organizacional, institucional y ambiental, entre otros aspectos.



Propósitos de la Evaluación Ex ante



Las variables o factibilidades que se analizan

En el desarrollo de la clase se destaca que las diferentes variables o factibilidades 'juegan en conjunto', siendo la suma de las partes más que la totalidad. Aun cuando la factibilidad técnica suele ser por lo general determinante, hay muchos proyectos que técnicamente son viables pero no desde otros aspectos.

Al respecto se señalan tres ejemplos. La de los criaderos de conejos, impulsados por un programa del Ministerio de Desarrollo Humano de la provincia de San Juan e Calingasta, que evidenciaba una clara factibilidad técnica, institucional, organizativa y de gestión local, pero no socio-cultural. Luego se plantea el ejemplo de una estación de bombeo y potabilización de agua con energía social en escuelas rurales del Oeste de Córdoba, que evidenció ser técnicamente viable, ambientalmente viable, pero social y organizativamente inviable. Finalmente, y siguiendo con los ejemplos, se detalla el caso de criaderos de pollos parrilleros a nivel familiar, para autoconsumo y venta de excedentes que resultaron ser técnicamente, social y organizativamente, así como ambientalmente viables, pero no económicamente sostenible.

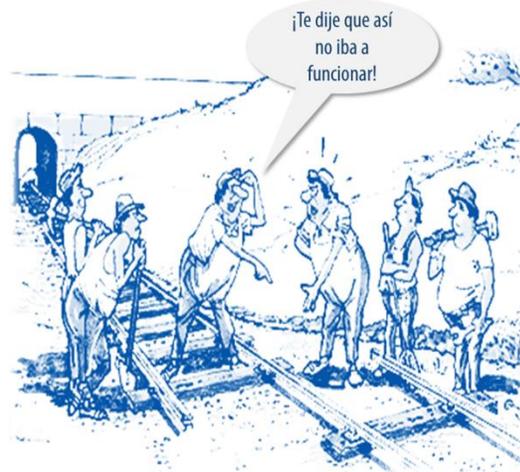


Las preguntas que nos ayudan a evaluar el proyecto

1. FACTIBILIDAD TÉCNICA

Analiza la capacidad de la propuesta de ser físicamente realizable y técnicamente posible según el contexto, el conocimiento disponible y los recursos previstos.

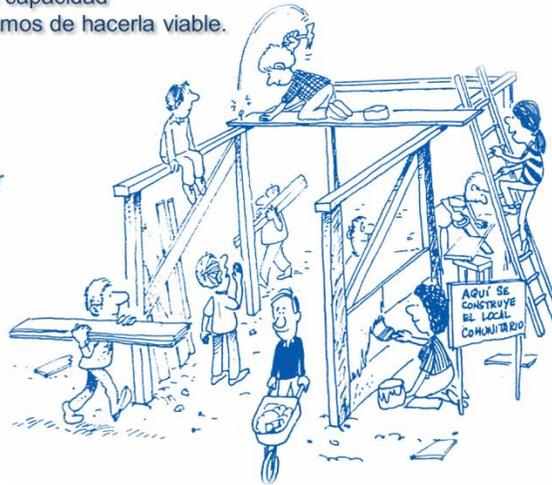
- ¿La tecnología/s resuelven el problema y son apropiadas al contexto?
- ¿Los recursos, herramientas y metodologías permiten desarrollar esta propuesta?
- ¿Los diversos actores involucrados, tienen capacidad para desarrollar la propuesta? ¿Se pensó en instancias de capacitación?



2. FACTIBILIDAD SOCIOCULTURAL Y ORGANIZATIVA

Analiza el nivel de apropiación por parte de los actores involucrados respecto de la propuesta, así como la capacidad organizativa de los mismos de hacerla viable.

- ¿Qué nivel de apropiación tienen los beneficiarios de la propuesta?
- ¿Qué motivación tienen para participar durante y después?
- ¿Cómo funcionará la organización de los actores?



3. CAPACIDAD DE GESTIÓN LOCAL

Analiza la capacidad de la propuesta, los técnicos y los actores locales de hacerla posible, más allá del aporte externo.

- ¿Son capaces las instituciones/técnicos locales para coordinar la ejecución del proyecto y enfrentar los riesgos y eventos no planeados?
- ¿Existen experiencias previas?



4. FACTIBILIDAD INSTITUCIONAL

Analiza la capacidad de la propuesta de contar con el apoyo (externo) de diversas instituciones vinculadas al proyecto.

- ¿Los donantes, socios e instituciones claves demuestran compromiso con la propuesta?
- ¿Existen los recursos de manera oportuna?
- ¿Hay acuerdos firmados?



5. FACTIBILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA

Analiza la capacidad de la propuesta de ser viable con los recursos materiales y económicos que dispone, y de poder amortizar un crédito en caso de requerirlo.

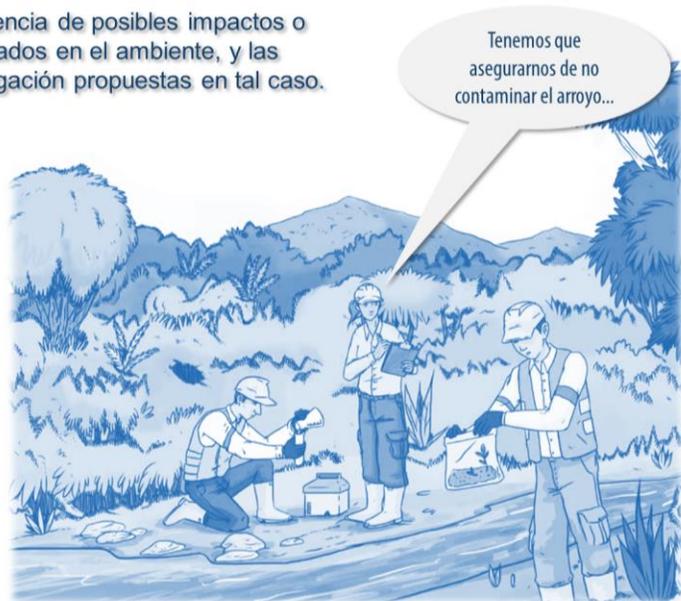
- ¿Hay certeza y oportuna disponibilidad de los fondos necesarios para desarrollar las actividades?
- ¿Se cuenta con los demás recursos materiales necesarios?
- Si existe contraparte, ¿hay certeza sobre la misma?



6. FACTIBILIDAD AMBIENTAL

Analiza la ocurrencia de posibles impactos o efectos no deseados en el ambiente, y las medidas de mitigación propuestas en tal caso.

- ¿El proyecto preservará o afectará los ecosistemas locales/regionales?
- ¿Qué medidas de mitigación se han previsto?
- ¿La propuesta es sustentable?



Ejemplos y ejercicio voluntario para el aprendizaje

Para analizar empíricamente las factibilidades de los proyectos a continuación les presentamos ejemplos de tipos de guías de evaluación ex ante. En los mismos se pueden ver las evaluaciones sobre factibilidad del programa o proyecto. Es decir, cómo -para diferentes proyectos- pesan más unas factibilidades que otras.

Para aprender más, les sugerimos el siguiente ejercicio. Quienes estén interesadas/os, tienen que elegir uno de los casos que presentamos a continuación. Luego, tienen que revisar las características del proyecto/programa y la guía de evaluación ex ante utilizada. Posteriormente, deben identificar las variables o factibilidades que se usó en cada caso para hacer la evaluación ex ante. Para finalizar, y la parte más creativa del ejercicio, consiste en construir, para algún proyecto conocido por ustedes, una guía de evaluación similar, identificando las variables pertinente y las preguntas de evaluación.

Ejemplo: Evaluación ex ante de un proyecto de Voluntariado Universitario

La guía va con la evaluación. Como verán, es muy simple, ya que se trata de proyecto de una dimensión muy acotada y financiamiento bajo.



<https://planificacionsocialunsj.files.wordpress.com/2011/09/ejemplo-evaluacion-ex-ante-proyecto-voluntariado-universitario.pdf>

Ejemplo: Criterios de Evaluación Ex ante del programa PROCODAS

Este programa tiene como propósito promover e impulsar la inclusión, con participación y protagonismo de todos los actores sociales, a través del desarrollo y/o la implementación de tecnologías que mejoren la calidad de vida. Al mismo tiempo busca facilitar la transversalidad de las políticas públicas para el desarrollo social a través de acciones conjuntas, vinculadas a espacios Institucionales que fortalezcan el rol del Estado. Adjuntamos la característica del proyecto y guía de evaluación a continuación.



<https://planificacionsocialunsj.files.wordpress.com/2011/09/criterios-de-evaluacion-ex-ante-procodas.pdf>

Factores de éxito y fracaso de los proyectos

Si bien no se desarrolla en la clase, es parte central de la unidad. Vale revisar la bibliografía al respecto. Acá dejamos una síntesis del tema como para ir viendo de qué va el mismo.

Factores de fracaso de los proyectos

- Identificación inadecuada del o los problemas.
- Objetivos demasiados ambiciosos

- Problemas no sentidos por los beneficiarios, lo que induce a no formar parte del proyecto (falta de participación); es importante resaltar aquí la figura de “falsos líderes comunitarios” quienes conforme a intereses propios y en función a su poder de control sobre la comunidad conllevan a escoger determinadas alternativas que no atienden a las necesidades reales o sentidas por la comunidad.
- Falta de coordinación entre los beneficiarios, equipo de formulación y organismo
- Mecanismo de desembolso burocráticos
- Debilidad del organismo ejecutor
- Problemas de formulación (tecnologías, costos, ingresos, etc).
- Ausencia o mal diseño de mecanismos de evaluación (ex ante, durante y ex -post)
- Proyectos, con objetivos pre-definidos por los organismos asociados, sin considerar las características del contexto geográfico – social.
- Plazos acotados en el proyecto, que dificultan el desarrollo para un proceso participativo.
- No contemplar códigos de comunicación y costumbres de la comunidad, entorpece el interés y compromiso de la misma.
- Técnicos pocos comprometidos, que aceptan pasivamente las sugerencias del grupo beneficiario sin realizar un análisis crítico sobre la conveniencia de éstas, pueden llevar a escoger decisiones que no serán las convenientes para el logro de los objetivos propuestos.
- No contar con mecanismos sencillos y ágiles de tramitación, para la formulación del proyecto.

Factores que contribuyen al éxito de un proyecto

- Las técnicas participativas y de capacitación deben ser las apropiadas para el grupo de beneficiarios, las mismas toman sentido a partir de la lógica y costumbres de la propia población.
- Generar espacios de discusión y negociación con la comunidad, dando la oportunidad de explicitar intereses.
- Una correcta selección de actividades productivas a ser implementadas, que tiendan a presentar reales perspectivas de crecimiento económico.
- Detallar el funcionamiento de las actividades, es decir no sólo “qué hacer” sino también “cómo hacerlas”
- Dar un tiempo prudente para que la comunidad madure las propuestas presentadas; evitando la aparición de dudas, recelos, confrontaciones, entre ellos y técnicos.
- Brindar asistencia técnica, formación y capacitación de beneficiarios.
- El éxito de un proyecto consiste también en fomentar la auto-sostenibilidad del mismo en el largo plazo

Bibliografía

Este tema es central en el estudio de la materia, por lo que recomendamos leer la bibliografía que a continuación priorizamos.



1. <https://planificacionsocialunsj.files.wordpress.com/2011/09/por-quc3a9-fracasan-proyectos-evaluacion-ex-ante.pdf>
2. <https://planificacionsocialunsj.files.wordpress.com/2011/09/guc3ada-prc3a1ctica-para-evaluac3b3n-ex-ante-de-impacto-en-la-pobreza.pdf>
3. <https://planificacionsocialunsj.files.wordpress.com/2011/09/metodologc3ada-de-evaluacion-ex-ante-de-proyectos-sociales.pdf>

Clase 17. SEGUIMIENTO DE PROGRAMAS Y PROYECTOS.
Monitoreo, Evaluación durante o concurrente.



Resumen

Esta clase tiene como propósito que los estudiantes de Trabajo Social adquieran conocimientos y capacidades básicas para realizar el seguimiento y evaluación concurrente de los proyectos sociales que puedan acompañar, tanto en sus prácticas como en su futuro ejercicio profesional. En la clase, el profesor Esteban Tapella destaca la importancia que reviste la toma de decisión oportuna para mejorar una intervención concreta. La clase inicia con un llamado de atención sobre la importancia que reviste disponer de información oportuna para la toma de decisiones, información que supone diseñar y aplicar un plan de seguimiento y evaluación. Mientras el seguimiento proporciona información en tiempo real sobre la implementación del plan de trabajo, la evaluación suministra valoraciones más a fondo, por lo general una vez que el proyecto o programa finalizó. En este caso, el tema central es el seguimiento. La clase comienza ubicando este tipo de evaluación en el ciclo de vida de un proyecto. Luego, brinda un concepto operativo de evaluación concurrente/monitoreo o seguimiento de programas y proyectos. También ofrece un listado de razones por las cuales realizar este tipo de evaluación así como cinco elementos fundamentales a tener en cuenta a la hora de diseñar un sistema de seguimiento. Finalmente entrega recomendaciones prácticas para poner en marcha este tipo de evaluación.

¿Qué es el monitoreo, seguimiento o evaluación durante?

Luego de ubicar este tipo de evaluación en el ciclo de vida de un proyecto y de una lluvia de ideas respecto a lo que las y los participantes entienden por este tipo de evaluación, comenzamos brindando un concepto básico que la define como: “un proceso continuo y sistemático de recolección, análisis y uso de información sobre la ejecución del plan de trabajo para la toma de decisiones que permitan realizar ajustes y contribuya al logro de los objetivos priorizados” (Tapella, 2011).



¿Para qué sirve el seguimiento?

El seguimiento permite la toma de decisiones de manera documentada y contribuye a que las actividades se cumplan de acuerdo con lo programado (oportunidad), con el uso de los recursos que se han presupuestados (eficiencia) y obteniendo los productos y logros que se esperaban (eficacia).

Como podemos imaginar, un buen diseño y planificación no aseguran el logro de los resultados. Por ello es necesario observar con frecuencia los avances de una intervención, para poder tener información oportuna sobre los resultados parciales que se alcanzan y problemas que emergen, y así poder corregir errores, introducir mejoras o reforzar el plan de trabajo. Además,



la información que se obtiene a través del seguimiento proporciona insumos fundamentales para la evaluación de mediano término y final de un programa.

El seguimiento de una intervención implica: (a) prestar atención permanente sobre cada una de las actividades realizadas en el momento en que se hacen; (b) documentar de manera sistemática la práctica para tener evidencias de los cambios de primer nivel que se obtienen directa e inmediatamente con la ejecución de cada actividad; y (c) realizar un análisis continuo sobre la intervención, análisis que permitirá la toma de decisiones sobre los ajustes requeridos en las actividades planeadas, teniendo en cuenta los avances que se van alcanzando hacia los cambios de segundo nivel esperados y las modificaciones que presentan en el contexto.

Dicho en otros términos, además de obtener información oportuna para introducir los ajustes necesarios, el seguimiento ofrece la oportunidad de validar la lógica del plan de trabajo, sus actividades y su implementación en momentos claves de la intervención. En ausencia de un seguimiento eficaz sería difícil saber si se logran los resultados buscados, qué acciones correctivas se pueden necesitar para entregar los resultados esperados y si las iniciativas están haciendo una contribución positiva según la misión de nuestra institución.

En concreto, el seguimiento sirve para:

- tomar decisiones oportunas y fundamentadas para redireccionar o reprogramar las acciones, resignar recursos, modificar estrategias para alcanzar más y mejores logros;
- saber si las metodologías de trabajo y las actividades son las adecuadas y si su implementación se desarrolla según lo esperado;
- en escenarios sociales y culturales como los actuales, caracterizados por la alta incertidumbre y rápida velocidad de los cambios, el seguimiento nos permite estar alerta de los posibles riesgos y/o problemas para evitar efectos negativos en la ejecución;
- proporcionar la información en tiempo real, necesaria para la gestión y sirve de insumos fundamentales para evaluaciones de resultados, impacto y sistematización.

El seguimiento al igual que otros tipos de evaluación contribuye al logro de los objetivos de mediano y largo plazo de un proyecto. No obstante, su propósito abarca el uso de información sobre la marcha de un proyecto o programa. Se centra en rastrear la implementación, progreso, productos y resultados parciales de una intervención. El seguimiento se propone generar información oportuna para tomar decisiones o realizar ajustes respecto del plan original. Este tipo de evaluación focaliza en recursos, actividades, productos y resultados parciales, y sirve también para motivar a los actores claves a continuar la ejecución y reorientar el proyecto hacia los objetivos primariamente establecidos.

El seguimiento de proyectos de pequeña escala o escala local debe prestar especial atención a: (1) las actividades principales y sus productos/resultados (indicadores), (2) comparar constantemente lo planeado con lo realizado, (c) el contexto y los supuestos sobre los que se basa el plan de trabajo, y (d) los recursos previstos para ser usados por el proyecto.

¿Qué preguntas hacer en el seguimiento?

Como todo tipo de evaluación, el seguimiento implica realizar preguntas sobre la marcha de un proyecto o programa. ¿Tenemos suficientemente claro hacia dónde va nuestra intervención?, ¿El objetivo del plan de trabajo describe los cambios que se esperan alcanzar?, ¿Tenemos ‘hitos’, ‘indicadores de camino’ y ‘metas intermedias’ para reconocer la ‘trayectoria de nuestra intervención’?, ¿Quién los ha establecido?, ¿Intercambiamos opiniones sobre los indicadores elegidos, sobre si son adecuados o no? Estos tipos de preguntas son básicas e iniciales, aunque las mismas pueden ser complementadas con las preguntas que figuran en la siguiente gráfica.



El hacer preguntas es clave en toda evaluación, y el seguimiento no es la excepción. El tipo de preguntas dependerá mucho del tipo de intervención, y los propósitos específicos del seguimiento, ya sea a nivel de programa o proyecto. A modo de ejemplo, presentamos una serie de preguntas típicas de seguimiento para programas de desarrollo, según las ha desarrollado Vela Mantilla y Sierra Vásquez (2007) (bibliografía no disponible en formato digital).

- ¿Cuáles de las actividades planeadas no se realizaron y por qué? ¿Se cambió el orden en que se realizaron las actividades con relación al cronograma planeado? ¿Cuáles fueron las razones para ello? ¿Qué actividades nuevas se realizaron y por qué?
- ¿Se contó con la participación de las personas que se esperaba en cuanto a número y tipo de personas? Si no, ¿por qué? ¿Cómo afectó esto a la obtención de los cambios de primer nivel esperados? ¿Cómo podría afectar la obtención del cambio de segundo nivel al que contribuye la actividad?
- ¿Qué cambios de primer nivel y productos se obtuvieron? Si no fueron los previstos ¿por qué cree que no se obtuvieron? ¿Qué otras actividades habrá que añadir (o quitar) en el período siguiente para conseguir los cambios de primer nivel y los productos no obtenidos?

- ¿Qué aspectos pueden considerarse como aciertos para la obtención de los cambios de primer nivel y de los productos? ¿Cuáles fueron desaciertos o errores? ¿Esos aciertos o errores podrían repetirse en otros contextos o condiciones?
- ¿Cuál es la apreciación sobre la utilidad y relevancia de la metodología aplicada? Si se hicieron cambios con relación a la metodología planeada, ¿a qué respondieron esas modificaciones? ¿Cómo afectó esto la obtención de cambios de primer nivel y de los productos?
- ¿Qué dificultades se presentaron sobre la utilidad y relevancia de la metodología aplicada? Si se hicieron cambios con relación a la metodología planeada, ¿a qué respondieron esas modificaciones? ¿Cómo afectó esto a la obtención de cambios de primer nivel y de los productos?
- ¿Qué dificultades se presentaron en la ejecución de las actividades de cara a la obtención de cambios de primer nivel y de los productos? ¿Qué dificultades tuvo la organización ejecutora? ¿Cuáles los participantes?
- ¿Qué aspectos del contexto afectaron la realización de las actividades? ¿Cuáles podrían seguir afectando el plan?
- ¿Cuál es la apreciación sobre el uso de los recursos? Si no se hizo de acuerdo con lo presupuestado ¿cuáles fueron las razones para ello?
- ¿Cuáles son los ajustes requeridos en el plan para el período siguiente?

¿Qué aspectos tener en cuenta?

Un sistema de seguimiento puede ser muy complejo o muy simple. Nosotros sugerimos simplificar lo más posible, para que sea realizable y genere información para la toma de decisiones oportunas. En función de esta idea, sugerimos los siguientes cinco elementos.



Si el seguimiento se realiza sobre un proyecto específico de escala local, habrá que prestar atención a: (a) la congruencia entre lo planificado y lo realizado, (b) si las actividades logran productos y cambios de primer nivel, (c) cómo se re-planifican las acciones para logro de productos, (d) qué información de base servirá para el seguimiento institucional y evaluación final. Si el seguimiento se realiza a nivel de programa (seguimiento de tipo institucional), habrá que prestar atención a: (1) los cambios del contexto y su influencia en objetivos generales, (b) la relevancia y pertinencia de metodologías, aciertos y desaciertos del programa, (c) la ejecución del presupuesto y la eficiencia en el uso de los recursos, (d) los cambios necesarios a realizar en la planificación y las actividades, (e) qué decisiones correctivas hay que tomar a nivel estratégico.

5 CONSEJOS PRÁCTICOS PARA UN SEGUIMIENTO EFECTIVO



Trabajar con información directa y simple



Mantenerse 'enfocado' en las cuestiones más importantes



Es mejor tener algo de información en el momento justo que tener toda la información cuando ya es muy tarde



El informe

- Registra un período determinado
- Se basa en el plan de trabajo
- Presenta un resumen de la implementación (actividades, logros, dificultades)
- Analiza desempeño y sugiere decisiones a tomar



Que no haya acción sin seguimiento, ni seguimiento sin acción



Finalmente, hay que destacar la importancia de efectuar socializaciones (devoluciones) apropiadas y oportunas a los interesados. Son las personas que están en terreno, donde tienen lugar las acciones, quienes primordialmente deben recibir tales devoluciones y tener la oportunidad de criticarlas y corregirlas. Los informes de



¡RECUERDE QUE LA INFORMACIÓN DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN SOLO SIRVE SI SE LA APROVECHA!

seguimiento deben ser comprensibles para todos los involucrados y tener en claro que el hecho de brindar información garantiza la transparencia de la gestión. Además, estos informes son la base para el aprendizaje organizacional y la mejora institucional y social de quienes se desempeñan en este tipo de intervenciones.

Recuerden que para profundizar sobre este tipo de evaluación y prepararse para el examen final, es necesario acceder a la bibliografía básica sobre el tema, la cual indicamos a continuación

Enlaces a la bibliografía indicada:

<https://planificacionsocialunsj.files.wordpress.com/2011/09/disec3b1o-sistema-seguimiento-evaluacion-proyectos.pdf>

<https://planificacionsocialunsj.files.wordpress.com/2011/09/seguimiento-y-evaluacion-instrum-metodos-enfoques.pdf>

<https://planificacionsocialunsj.files.wordpress.com/2011/09/guc3ada-de-seguimiento-para-proyectos-de-desarrollo-forestal.pdf>

Clase 18. EVALUACIÓN DE RESULTADOS E IMPACTO.
Evaluaciones ex post de tipo principalmente 'sumativa'

Resumen.

En esta clase se introduce dos tipos de evaluación ex post orientados a la valoración de diferentes efectos de una intervención. Por un lado, se

desarrolla la evaluación de RESULTADOS, también conocida como evaluación de desempeño de un programa o proyecto. Este tipo de evaluación, que se realiza inmediatamente ha finalizado la intervención, se concentra en los cambios en el corto y mediano plazo generados por el programa o proyecto, y tiene que ver con el logro de los objetivos intermedios de la intervención. Por su parte, la evaluación de impacto, que suele realizarse varios años después de finalizada la intervención, se concentra en los cambios a largo plazo del proyecto o programa. Este tipo de evaluación analiza los efectos que los resultados de la intervención tuvieron en las comunidades respecto de la situación inicial, es decir los cambios de tercer nivel o cambios globales.

La clase comienza ubicando a ambos tipos de evaluación en el ciclo de vida de proyectos. Luego se ofrecen conceptos y características que permiten diferenciar cada enfoque, destacando su especificidad. Se analiza luego la noción de 'atribución' y 'contribución' de un programa o proyecto, así como la de 'grupo de comparación' y 'contrafactual'. El video incluye una animación didáctica sobre el tema, desarrollado por Unicef, que complementa el apartado conceptual. Se presentan ejemplos hipotéticos y reales para comprender lo básico de cada tipo de evaluación. Al finalizar se indica la bibliografía específica a consultar.

Un punto de partida.

Comenzamos la clase recordando un concepto general sobre evaluación. Evaluar es:

- un análisis valorativo para determinar la medida en que el proyecto alcanza sus objetivos.
- un proceso de aprendizaje, genera lecciones aprendidas y recomendaciones.
- Una metodología para determinar la pertinencia, oportunidad, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad de un proyecto.

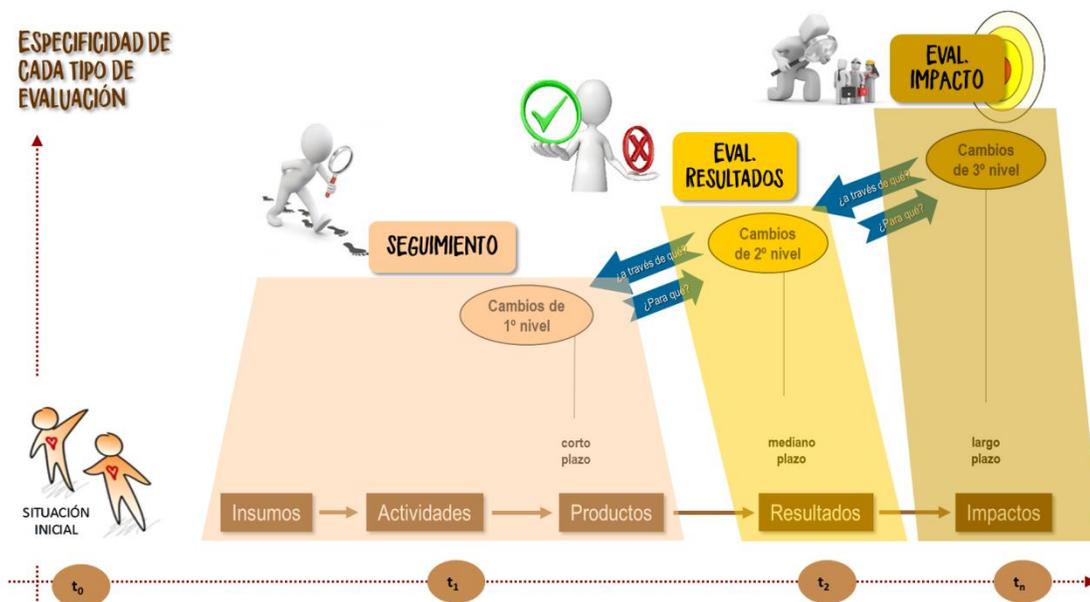
Existen diferentes tipos de evaluación, los que podemos clasificar según la instancia o momento del ciclo de vida de un proyecto. Acá nos focalizaremos en la Evaluación de Resultados y de Impacto. Estos dos tipos de evaluación, sobre los que suele haber confusión, se ubican luego de la ejecución de un programa o proyecto. Por ello se los conoce también como **Evaluación Ex – Post**.



EVALUACIÓN DE RESULTADOS E IMPACTOS



En la clase diferenciamos al seguimiento o evaluación concurrente de la evaluación de resultados e impacto, sobre los cuales luego nos concentramos. Si bien el seguimiento también observa cambios o efecto, esta modalidad de evaluación se desarrolla como un proceso continuo y sistemático de recolección, análisis y uso de información durante la ejecución de un proyecto y no al finalizar como lo hacen la evaluación de resultados e impacto. El seguimiento, como hemos visto en [la clase respectiva](#), se concentra principalmente sobre las actividades y los productos que éstas van generando, comparando de manera concurrente con el plan de actividades y cronograma. En la siguiente gráfica se ilustra los aspectos de la cadena de resultados sobre los que se concentra cada tipo de evaluación.



La evaluación de resultados

Este tipo de evaluación tiene la finalidad de realizar un análisis valorativo del proyecto para determinar la medida en que el mismo alcanza sus objetivos, particularmente los cambios de segundo nivel, que son responsabilidad directa del proyecto.

La evaluación de resultados tiene, por lo general, dos dimensiones: el análisis de la efectividad o eficacia y el análisis de la eficiencia. El análisis de la efectividad o eficacia mide el grado en que los resultados han sido alcanzados, es decir, en qué medida un proyecto o plan de trabajo alcanza sus objetivos en un período determinado, independientemente de los costos que ello implique. Se concentra principalmente sobre el análisis de los productos y resultados alcanzados comparados con los objetivos y metas expresados en el diseño del proyecto/programa. Por su parte, el análisis de la eficiencia procura determinar de qué manera un proyecto hace uso de los medios disponibles, cómo se realizan las actividades y de qué modo se alcanzan los resultados previstos. La eficiencia valora la forma en la que se utilizan los recursos que se consumen durante la ejecución, procurando así medir el rendimiento del proceso de ejecución. Se concentra principalmente sobre el análisis de las actividades y sus costos y los productos y resultados del proyecto. Para comprender el tipo de preguntas evaluativas sobre eficacia y eficiencia, típicas de la evaluación de resultado, recomendamos ver los [criterios de evaluación](#) desarrollados en clases anteriores y sus consecuentes interrogantes a la hora de aplicarlos a una evaluación concreta.

Las preguntas típicas de este modo de evaluación son las siguientes:

- ¿Qué cobertura (propuesta vs. alcanzada) ha logrado la intervención?
- ¿Hasta qué punto los resultados alcanzados coinciden con las metas propuestas?
- ¿Cuáles son los factores centrales que determinan el logro o no logro de los objetivos?
- ¿Qué resultados no planeados, positivos o negativos, se han presentado? ¿Cómo se valoran dichos resultados en términos del éxito de la intervención?
- ¿Se ha elegido la solución más apropiada en términos de eficiencia?
- ¿En qué medida los recursos se han aplicado de una manera que ha maximizado los resultados obtenidos?

La evaluación de impacto

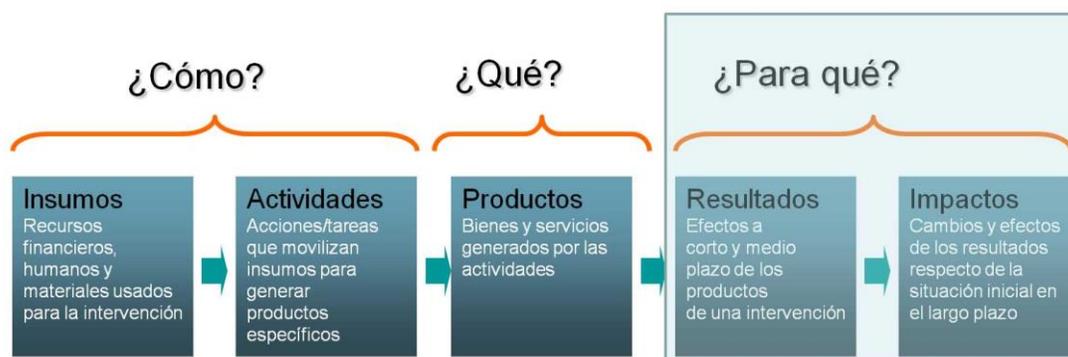
Este tipo de evaluación presta especial atención al cambio en la vida de las poblaciones como consecuencia de los resultados de una intervención. Es decir, analiza los efectos que los resultados del proyecto o plan de trabajo han generado respecto de la situación inicial. Estos cambios pueden ser positivos o negativos, deliberados o involuntarios, directos o indirectos, esperados o inesperados. Este tipo de evaluación compara principalmente la situación inicial (sin intervención) y la situación final (luego de un tiempo de finalizado el proyecto/programa).

La evaluación de impacto, según la define la OCDE, se concentra sobre *“los efectos a largo plazo, positivos y negativos, primarios y secundarios, producidos por una intervención de desarrollo, sean*

directos o indirectos, esperados o no. Estos efectos pueden ser económicos, socioculturales, institucionales, ambientales o de otro tipo” (OECD, 2002). Acá, en lugar de comparar los objetivos y los resultados de un proyecto o programa, se presta especial atención al cambio en la vida de las poblaciones como consecuencia de los resultados de una intervención. Es decir, analiza los efectos que los resultados del proyecto o plan de trabajo han generado respecto de la situación inicial.

Como se ilustra en la imagen, estos dos tipos de evaluación tienen en común que se realizan luego de finalizar la intervención, ambas son evaluaciones ex – post. Ambas también se concentran sobre lo que podríamos llamar el “para qué” de una intervención planificada.

EVALUACIÓN DE RESULTADOS E IMPACTO



Las preguntas típicas de este tipo de evaluación son las siguientes:

- ¿Qué efectos tuvieron los resultados del proyecto en el largo plazo?
- ¿Qué cambios (positivos o negativos) se observan a nivel de los resultados indirectos en la población objetivo y en el entorno sectorial?
- ¿Cuáles de estos cambios pueden atribuirse (de manera plausible o metodológicamente confiable) a la intervención?
- ¿En qué medida contribuye el programa a logros superiores de la política del país o de la comunidad internacional (por ejemplo Objetivos de Desarrollo Sostenible)?
- ¿Qué resultados obtenidos van a perdurar más allá del final de la intervención?

Entonces, **¿qué debiéramos incluir en una evaluación de resultados e impacto rigurosa?**

Tomando la gráfica anterior, podríamos decir que, en torno a los *resultados*, una evaluación debiera preguntarse principalmente en torno a la relación causa-efecto directa entre un producto (o un limitado número de productos) y un resultado que puede ser medido al final de proyecto. Esto es, encontrar una atribución clara entre las acciones y los resultados. En torno al *impacto*, una evaluación debiera preguntarse sobre los cambios en el más alto nivel, esto es indicadores sobre mejoras sostenidas en la calidad de vida de la gente (por ejemplo los Objetivos de Desarrollo del

Milenio). En la gráfica se ilustra el énfasis de cada tipo de evaluación (resultados e impacto) según el tipo de preguntas que pretende resolver.

1. ¿Relación causa-efecto directa entre un producto (o un limitado número de productos) y un resultado que puede ser medido al final de proyecto?

→ *Atribución muy clara.*

Resultados

Efectos a corto y medio plazo de los productos de una intervención

2. ¿Cambios en el más alto nivel de indicadores sobre mejoras sostenidas en la calidad de vida de la gente, ej: los ODMs (Objetivos de Desarrollo del Milenio)?

→ Más significativos, pero mucho más difícil analizar la *atribución*.

Impactos

Cambios y efectos de los resultados respecto de la situación inicial en el largo plazo

Volviendo al tema de los efectos, la cadena de resultados y los cambios de primer, segundo y tercer nivel (productos, resultados e impactos), vale la pena revisar la experiencia de Misereor, donde se evidencia, por un lado, la preocupación por rendir cuentas de determinados resultados (los efectos de la ayuda al desarrollo), y -por otro lado- lo difícil de poder identificarlos y documentarlos. El video "**Métodos de Análisis de los Efectos**" ilustra diferentes tipos de cambio y la manera en que pueden ser analizados. Al mismo tiempo destaca la relación de causalidad entre diferentes niveles de cambio. Aparece acá la importancia de '**atribuir**' **determinados cambios a determinadas acciones cristalizadas por cada proyecto**. De esto se trata entonces la evaluación de resultados e impacto. El documental hace referencia al Enfoque de Marco Lógico, que hemos analizado en la materia, y al enfoque [Mapeo de Alcances](#), una estrategia de intervención que no vemos en la materia (porque no es suficiente el tiempo) pero que recomendamos tener en cuenta para sus futuros estudios y ejercicio profesional.

En el siguiente enlace puede ver el video. <https://youtu.be/ZFFKzPFgyc0?t=6>

Si bien parece relativamente simple, este tema de evaluación suele prestarse a confusión. Muchos confunden evaluación de resultados con evaluación de impacto, y cuáles son sus particulares miradas respecto de una intervención. Ya hemos caracterizado la evaluación de resultados, la cual, en pocas palabras, va a observar en qué medida el proyecto/programa cumplió los objetivos propuestos. Acá se observa el cumplimiento de los cambios intermedios (segundo nivel) a mediano plazo y bajo total responsabilidad de la intervención.

Ahora bien, **¿qué mira entonces la evaluación de impacto?** Esta se concentra, como hemos dicho, en la comprensión de los cambios en la vida de las poblaciones como consecuencia de los resultados de una intervención, es decir, a raíz del logro de los cambios intermedios. En ella se

intenta comprender cuáles son los efectos que los resultados del proyecto o plan de trabajo han generado respecto de la situación inicial. Presta atención no sólo cambios positivos o negativos, sino también a aquellos deliberados o involuntarios, directos o indirectos, esperados o inesperados.

Una de las cuestiones **clave de la evaluación de impacto es la atribución de los cambios**. Es decir, poder determinar qué cambios son atribuibles a los resultados del proyecto y cuáles no. En la gráfica sintetizamos el tipo de preguntas que intenta responder la evaluación de impacto.

ATRIBUCIÓN Y CONTRAFACTUALES



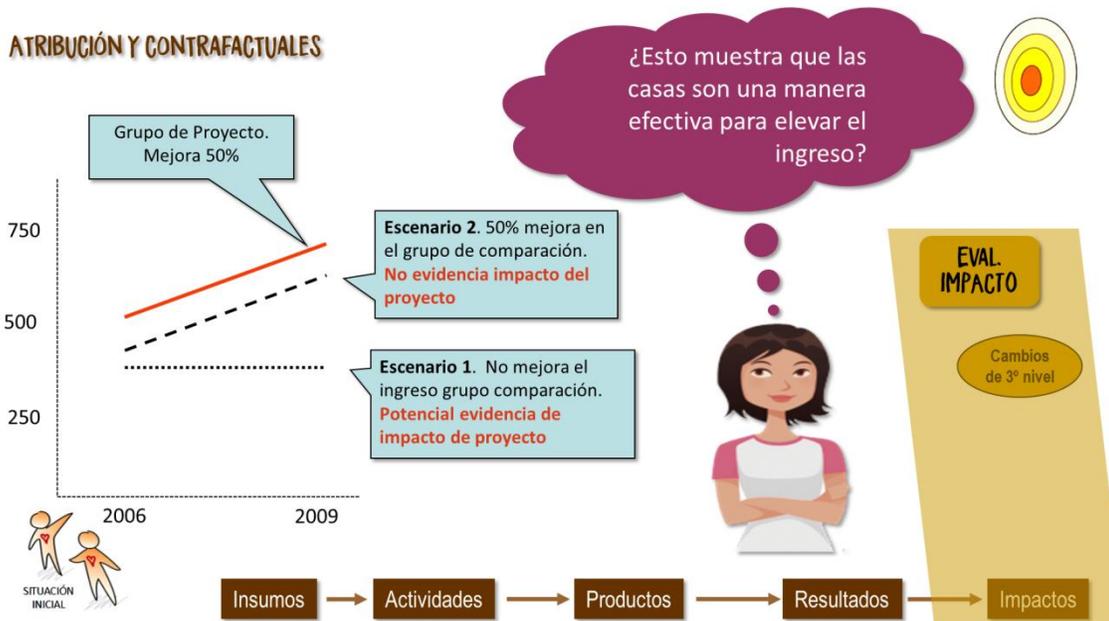
Para indagar en esta pregunta, no sólo vale comparar la situación inicial (sin intervención) con la situación final (luego de un tiempo de finalizado el proyecto/programa). Es necesario también comparar la situación 'con' y 'sin' intervención. Una herramienta que nos permite separar aquellos cambios que se deben a la implementación del proyecto respecto de los cambios que responden a otros factores es lo que conocemos como el **contrafactual**, grupo de control o grupo de comparación.

El contrafactual nos permite responder la siguiente pregunta: ¿qué cambios habrían ocurrido en la condición de la población objetivo si no hubiera existido la intervención a través de este proyecto? En clase imaginamos un proyecto de vivienda, y presentamos una afirmación hipotética respecto del impacto de este proyecto. Dijimos: *Después de que las familias estuvieron viviendo en las casas generadas por el proyecto durante 3 años, un estudio descubrió que sus ingresos crecieron un 50 %.*

Con la intención de ilustrar el papel que juega el contrafactual o grupo de comparación, generamos una pregunta típica de evaluación de impacto, a saber: *"¿La afirmación anterior muestra que las casas son una manera efectiva para elevar el ingreso?"* Algunos participantes de la

clase argumentaron que sí, mientras otros señalaron lo contrario. La respuesta correcta en realidad es: 'depende'. ¿De qué depende? Aquí lo explicamos....

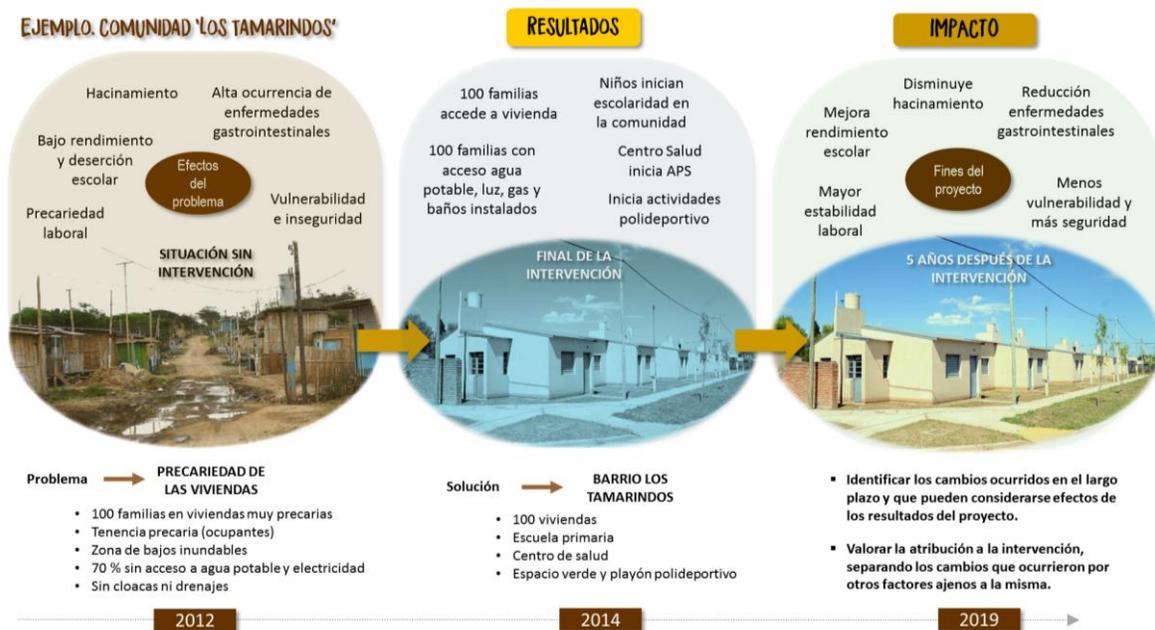
Afirmar que la respuesta es correcta es quedarse con el análisis comparativo de la situación inicial respecto de la final, sin incluir en el análisis la situación 'con' y 'sin' proyecto. Es decir, sin un grupo de comparación que, teniendo condiciones similares ('comparables' en términos sociales y económicos), nos permita observar cambios que ocurrieron más allá del proyecto. Presentamos entonces una gráfica que ilustra dos posibles escenarios, comparando la situación 'con' intervención, es decir los cambios en cuanto a ingreso de las familias beneficiarias del proyecto, con la situación 'sin' intervención, es decir los cambios en las familias no beneficiarias y que -al momento de iniciar el proyecto- compartían similares condiciones de vida.



El escenario 1, muestra que el grupo de control, no tuvo cambio en los ingresos. Entonces, si asumimos que este grupo es comparable al que sí fue beneficiario de la vivienda, podemos atribuirle al proyecto no sólo la capacidad de haber permitido que la gente acceda a la vivienda (resultados del proyecto, cambios de segundo nivel), sino también haber contribuido a que las familias beneficiarias mejoren sustancialmente el ingreso (impactos, cambios de tercer nivel). El escenario 2, por su parte, muestra que el grupo de control mejoró casi de igual manera los ingresos en el mismo período de tiempo. Esto quiere decir, asumiendo que son grupos comparables, que el acceso a las viviendas por parte de los beneficiarios no tiene relación de causalidad con el aumento del ingreso. Es probable que estos aumentos tengan que ver con otros factores contextuales en la zona, ya que se relacionan tanto con los beneficiarios como con los no beneficiarios de las viviendas. En este caso, no se le puede atribuir a las viviendas (el resultado del proyecto) un impacto en el ingreso familiar. Probablemente tenga otros impactos, pero no es el aumento del ingreso.

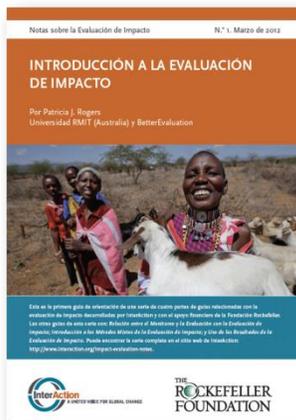
Un ejemplo real

Para completar la clase, presentamos un ejemplo, el de la comunidad Los Tamarindos. Acá, en el marco de un proyecto de vivienda social, se ilustra la situación inicial, la situación luego de finalizado el proyecto y a casi cinco años de la intervención, sintetizando los cambios de segundo nivel y tercer nivel, resultados e impactos respectivamente. Mira [la clase en el video](#) para tener más información de este caso.

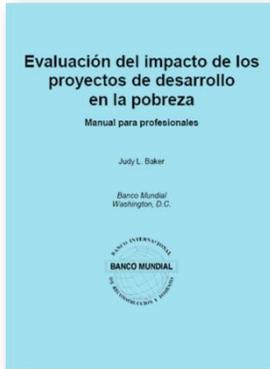


Bibliografía y materiales adicionales para comprender estos temas.

Para profundizar estos temas de evaluación recomendamos revisar diferentes documentos disponibles en la biblioteca virtual de la materia para la Unidad IV. Estos documentos, entre otros, les permitirá comprender con más precisión de qué se trata cada tipo de evaluación, a saber:



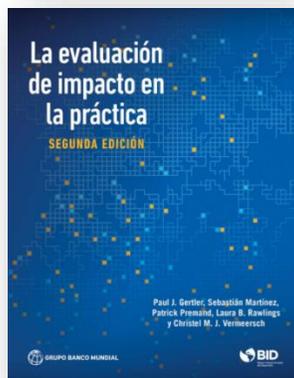
<https://planificacionsocialunsj.files.wordpress.com/2011/09/introduction-to-impact-evaluation-spanish.pdf>



<https://planificacionsocialunsj.files.wordpress.com/2011/09/evaluacion-impacto-proyectos-desarrollo-pobreza.pdf>



<https://planificacionsocialunsj.files.wordpress.com/2011/09/manual-evaluacion-impacto-progr-proyec-lucha-contra-pobreza.pdf>



<https://issuu.com/world.bank.publications/docs/9781464808883>



<https://planificacionsocialunsj.files.wordpress.com/2011/09/estudios-de-base-fundamentos-gestion-por-resultados.pdf>

Para ejemplificar y profundizar, revisar otros materiales de la biblioteca o consultar al equipo cátedra. Además, para conocer más sobre el tema, los invitamos a ver y analizar un par de videos educativos de Unicef, los que forman parte de un curso de formación virtual. Este primer video recoge una visión general de los distintos elementos de la evaluación de impacto y opciones para planificar y gestionar sus diversas fases.

<https://youtu.be/8l4k8PSIpG8>

El segundo video sostiene que las evaluaciones de impacto deben ir más allá de la simple evaluación de la magnitud de los efectos (el impacto medio o RESULTADOS) para determinar con quién ha tenido éxito un programa o política y de qué forma. Lo que constituye «éxito» y la forma de analizar y sintetizar los datos para responder a las preguntas clave de evaluación específicas debe examinarse por anticipado, puesto que la recolección de datos debe orientarse a la combinación de pruebas empíricas necesarias para tomar decisiones adecuadas sobre el programa o política. Recordarán que en clase insistimos con esto, al igual que con la línea de base, la calidad de los indicadores y los métodos de recolección de datos utilizados. Este segundo video presenta una visión general de las cuestiones relacionadas con la elección y el uso de métodos de recolección y análisis de datos para las evaluaciones de impacto.

<https://www.youtube.com/watch?v=Ph1WX0cH5-4&t=63s>

Saludos de todo de todo el equipo cátedra!

C 19. SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS. Evaluaciones orientadas al aprendizaje o de tipo formativa.

Resumen.

En esta clase se introduce el enfoque de **Sistematización de experiencias** o **Evaluación orientada al Aprendizaje**,

abordando conceptos claves para luego profundizar en la metodología de este tipo de evaluación Ex-Post. Para el desarrollo conceptual se contó con el aporte de dos especialistas en el tema: Oscar Jara Holliday y Jorge Chavez Tafur. Al finalizar, se propone un ejercicio práctico voluntario a partir de un caso real.

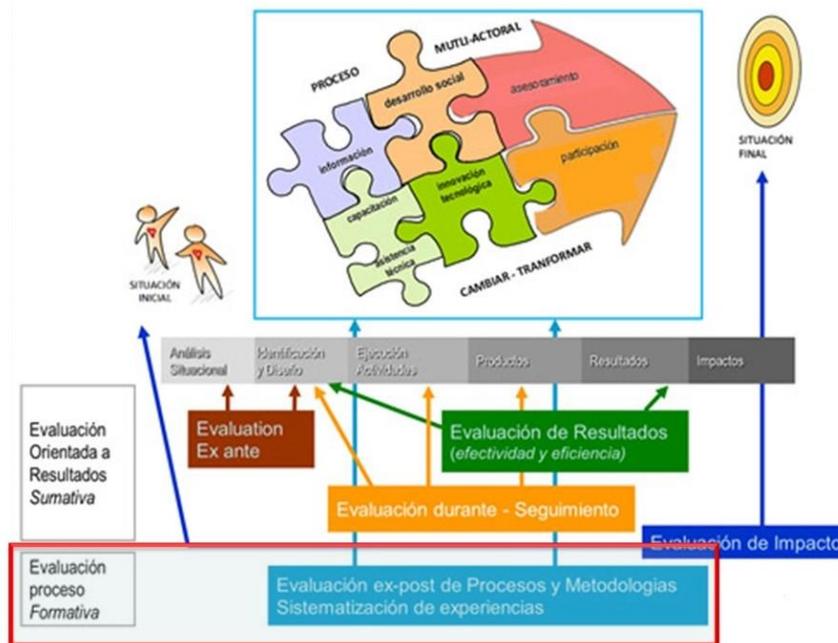


Introducción al tema

La clase comienza caracterizando este tipo de evaluación, orientado al aprendizaje. Se indica que, por lo general, se trata de una mirada retrospectiva al proceso de la intervención (es decir, es una evaluación ex post), por lo que se infiere que el proyecto ha finalizado.

También se destaca que, este tipo de evaluación, también llamado capitalización de experiencias, se ubica dentro de los modelos de evaluación de tipo formativo, o enfoques orientados al aprendizaje, como se ilustra en la gráfica.

También, en la introducción de la clase, se hace referencia a que la sistematización de experiencias es una práctica poco frecuente.

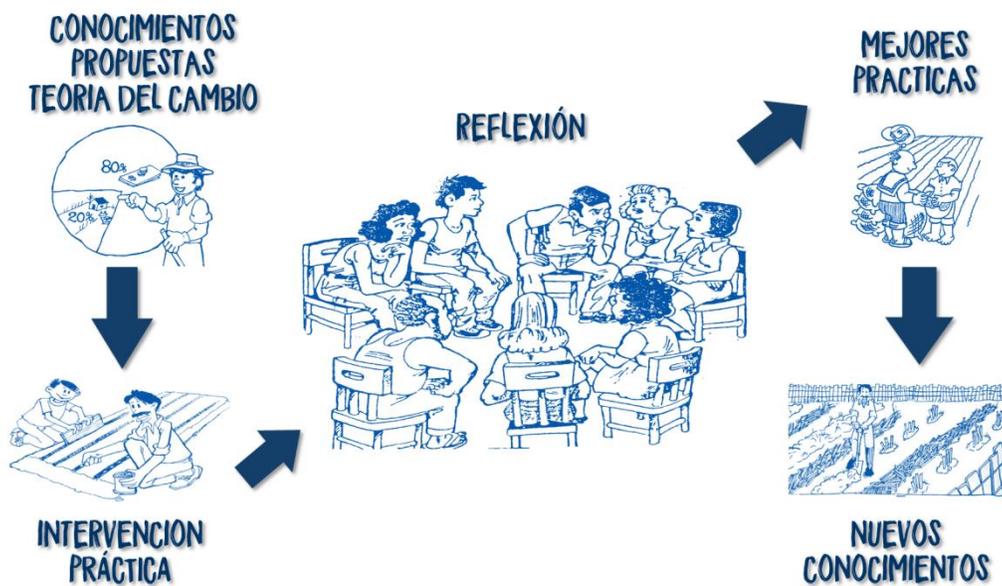


Al respecto, se indica que, muchas veces existe el mito de que la sistematización es una tarea muy compleja, y que su bibliografía es poco difundida, así como sus metodologías poco claras, costosas o de difícil aplicación. Por otro lado, con frecuencia se piensa - erróneamente- que es necesario contar con especialistas externos, una suerte de

‘sistematozoides’ capaces de llevar adelante el proceso. Así mismo, mencionamos que una de las razones por las cuales se realizan pocas sistematizaciones es que este enfoque de evaluación suele no estar incluido dentro de la estrategia de aprendizaje institucional. Muchas veces, además, no se comprende la diferencia entre sistematización y evaluación, o se confunde la sistematización con un registro o memoria de la experiencia. Como hay pocas experiencias sistematizadas, y los resultados no siempre son buenos, en muchos casos se menosprecia la utilidad de esta herramienta metodológica.

Consideraciones conceptuales

Para entrarle al concepto, la clase comienza señalando que detrás de una intervención siempre existe -de manera explícita o implícita, más o menos consensuada- una teoría de la acción o del cambio, ya vista en otras clases, resaltando que la sistematización debiera -entre otras cosas- revisar y reconstruir la teoría del cambio o de la acción presente en las experiencias a sistematizar.



Con la gráfica anterior, se describe el proceso lógico que supone una intervención. Esto es comenzar con un cuerpo de conocimientos, propuestas y teoría del cambio, para desarrollar una práctica concreta, la intervención. Luego, asumiendo que no siempre las cosas salen como las planificamos, la sistematización propone una reflexión plural y colectiva sobre esa práctica, para que, a partir de estas reflexiones y cambios, mejorar la práctica. Esta nueva práctica, supone haber construido aprendizajes, lecciones y nuevos conocimientos desde la acción, a través de la reflexión crítica.

En la clase se presenta también la siguiente gráfica, la cual intenta decir qué supone una sistematización. Esto es, un abordaje que busca recuperar y valorar los saberes de la gente, los aprendizajes de la intervención, los cambios más significativos según los actores involucrados y una explicación, desde el conjunto de actores, de cómo se hicieron las cosas y por qué funcionaron de tal o cual manera.



En la clase se usa un concepto construido a partir de tres ideas fuerza, a saber.

- Es un proceso de reflexión participativa sobre una experiencia para construir aprendizajes y generar lecciones a partir de ella.
- Este enfoque busca *reconstruir* y *ordenar* la experiencia para *interpretarla críticamente* y poder *explicitar* la lógica del proceso vivido, los factores que han intervenido en dicho proceso, cómo se han relacionado entre sí, y por qué lo han hecho de ese modo.
- Puede abarcar diferentes áreas, por ejemplo, la metodología utilizada, el contexto institucional y socio-histórico, las relaciones entre el agente externo y los pobladores, el proceso organizativo, los obstáculos y facilitadores, y los resultados e impactos de la experiencia.

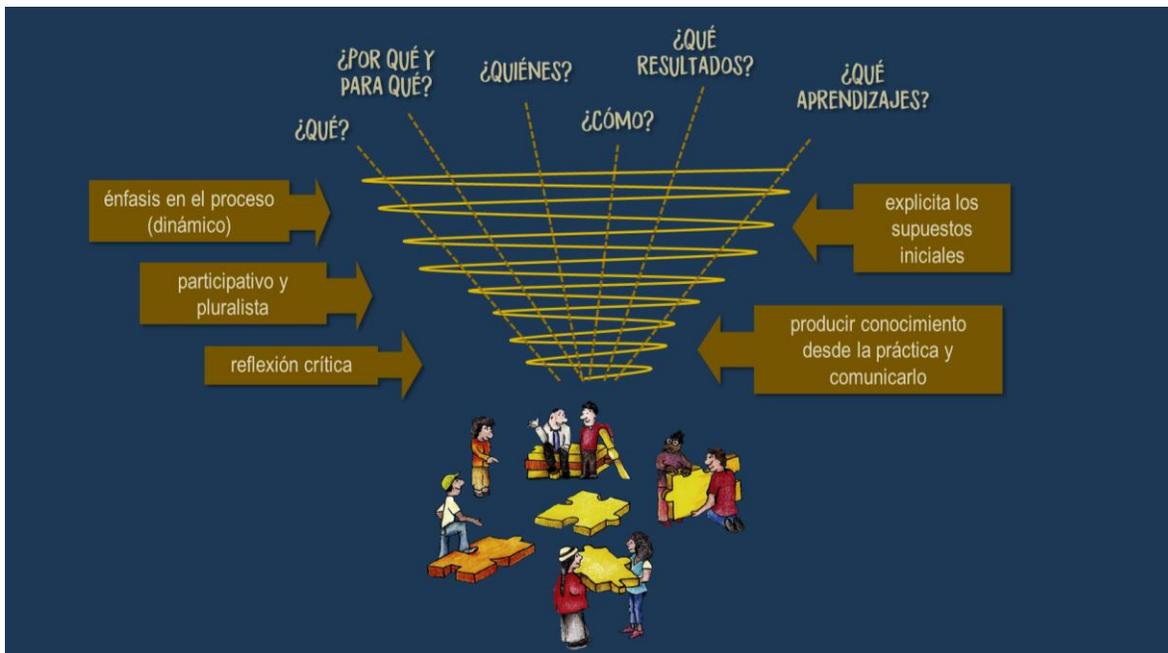
Para completar este apartado conceptual, se invitó a participar en la clase a Oscar Jara Holliday y Jorge Chavez Tafur, dos de los más prestigiosos especialistas en este tipo de evaluación.



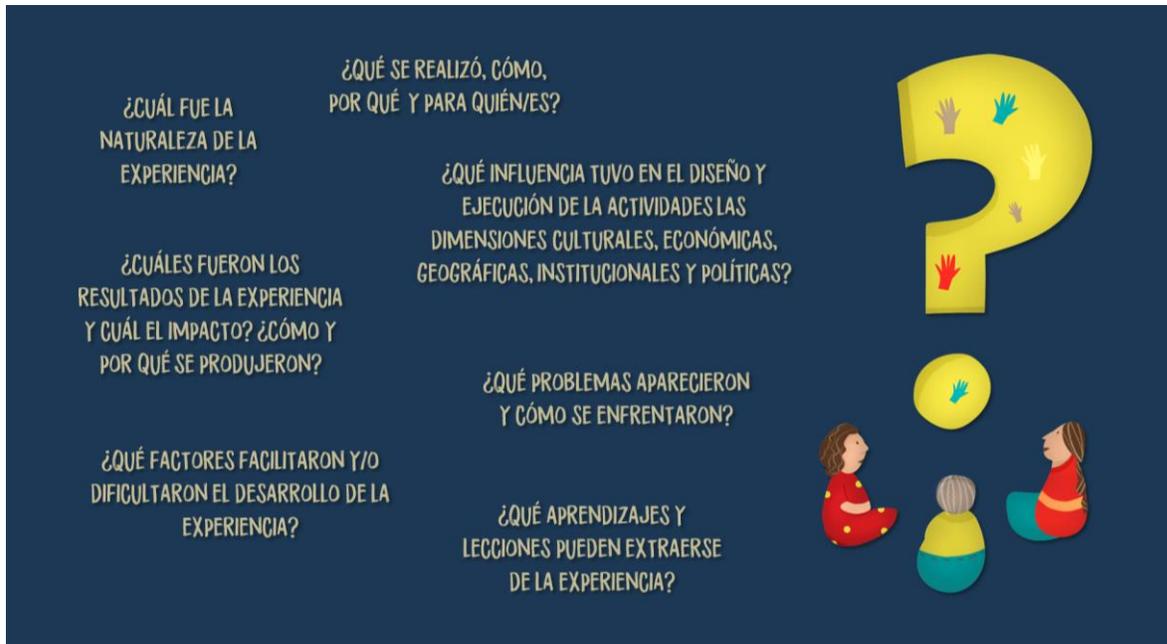


Un honor para el equipo de la cátedra haber contado con estos dos aportes tan significativos, sobre la sistematización y capitalización de experiencias.

La siguiente gráfica sintetiza lo más importante del concepto, y se desarrolla en la clase a partir de la explicación del profesor Tapella.



Luego de esto, y haciendo alusión a que todas las evaluaciones le hacen preguntas a la intervención, se mencionan cuáles serían las más frecuentes e importantes para este tipo de evaluación orientada al aprendizaje.



Por supuesto, el tipo de pregunta y la mayor diversidad y/o profundidad de las mismas cambiará según sea el propósito de cada experiencia y su respectivo proceso de sistematización. Además, variarán según el momento del ciclo de la sistematización.

Siguiendo con la caracterización conceptual, en la clase se destaca el para qué de este tipo de abordaje, es decir, la utilidad de la sistematización. Los puntos que se desarrollan son los siguientes:

1 MEJORAR LAS ACTIVIDADES PRESENTES O FUTURAS, A PARTIR DEL ANÁLISIS DE PROCESOS, RESULTADOS E IMPACTOS.

2 GENERAR NUEVOS CONOCIMIENTOS, AL ORGANIZAR LA EXPERIENCIA, COMPRENDERLA Y EXTRAER LECCIONES APRENDIDAS.

3 CAPACITAR Y FORTALECER A LAS ORGANIZACIONES Y EMPODERAR A ACTORES LOCALES.

4 DOCUMENTAR EXPERIENCIAS (MUCHAS VECES INÉDITAS).

5 COMPARTIR Y COMUNICAR LA EXPERIENCIA. DIFUNDIR MÉTODOS DE TRABAJO Y/O ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN

¿PARA QUÉ SIRVE LA SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS?

Para cerrar el apartado conceptual, se menciona en la clase aquellas actividades que no refieren a una sistematización, aunque quienes las realizan muchas veces piensan, erróneamente, que sí lo es.

¿QUÉ NO ES SISTEMATIZAR EXPERIENCIAS?

1 NARRAR EXPERIENCIAS. ES UN INSUMO, PERO NO SUSTITUYE A LA SISTEMATIZACIÓN.

2 DESCRIBIR PROCESOS SIN ANÁLISIS CRÍTICO NI INTERPRETACIÓN.

3 INFORMAR SOBRE AVANCES DE METAS, SOBRE ACCIONES REALIZADAS.

4 INTERPRETAR RESULTADOS SIN ANALIZAR EL PROCESO QUE LLEVÓ A ESOS RESULTADOS.

5 DOCUMENTAR EXPERIENCIAS SIN REFLEXIONAR SOBRE LAS MISMAS, Y VICEVERSA.

¿Cómo hacerlo? Caracterización del método para sistematizar experiencias.

Luego de la conceptualización y caracterización de este tipo de evaluación, la clase se concentra en el proceso, es decir, la metodología de la sistematización. Este tipo de

evaluación es un proceso, el cual supone el tránsito por diferentes momentos o ejes de análisis, aunque no siempre de forma lineal o secuencial. Estos momentos, aspectos o elementos a ser documentados y analizados durante el proceso de sistematización, constituyen variables que debieran ser observadas en la experiencia a partir de la combinación de diferentes instrumentos de recolección de datos (entrevistas a los responsables del proyecto y población beneficiaria, observación de la operación del proyecto en terreno, análisis de documentos, informes y otras fuentes de información, etcétera). Se identifican 6 momentos básicos, a saber.



El punto de partida es la selección de la experiencia o proyecto que se desea sistematizar. Este primer momento se lo conoce como **identificación o construcción del objeto de conocimiento**, y el principal propósito del mismo es definir el alcance de la experiencia, los aspectos o ejes que sobre los que se desea generar lecciones y aprendizaje.

El segundo momento consiste en la **identificación de los actores claves** o de relevancia para la experiencia, priorizando todas aquellas personas o instituciones que se involucraron de una u otra forma en el proceso o intervención.

El tercer momento tiene que ver con la **descripción y análisis de la situación inicial y el contexto** donde se desarrolló la experiencia.

En el cuarto momento, la sistematización se concentra en la recuperación de lo que fueron los **principales objetivos y propósitos de la experiencia** (explícitos e implícitos) y la descripción y análisis de la intervención.

El quinto momento de este proceso, refiere a la descripción de los resultados e impacto del proyecto, si los hubiere, o –dicho en otros términos- el **análisis de la situación final** o la situación al momento de realizar la sistematización.

Finalmente, en el sexto momento, la sistematización se concentra en lo que podría denominarse la producción de conocimiento, o la síntesis de lo que fueron **las lecciones y aprendizajes fruto de la intervención**.

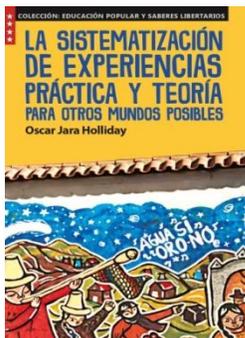
Como vemos, la sistematización es, de alguna manera, el arte de hacerse y hacerle preguntas a un proyecto o experiencia. Para ello debemos estar abiertos a lo inesperado, ser críticos y autocríticos, estar dispuestos a preguntas incómodas y respuestas incluso más incómodas. Lo que destaca a la sistematización es su carácter superador al lograr transformar las diversas opiniones, las críticas y señalamientos en aprendizajes sobre la experiencia con el propósito de contribuir a mejorar la calidad de las intervenciones.

Una experiencia para aprender de ella. El caso del DAS.

Para quienes son curiosos/as y desean saber cómo en concreto es se desarrolla una sistematización, la clase presenta un caso, e invita a analizar el mismo de manera voluntaria (no hay calificación por esta actividad).

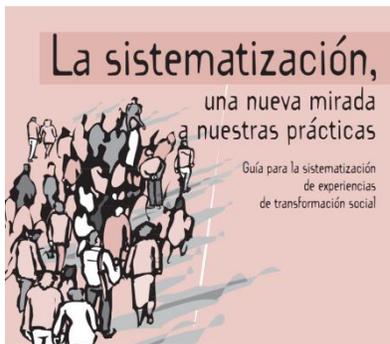
Se trata de una experiencia cercana a nuestra provincia, el proyecto de Desarrollo de Actividades Sustentables en el Area de Influencia del Parque Nacional San Guillermo (Iglesia), el cual se desarrolló en el marco del Proyecto de Conservación de la Biodiversidad. En la clase se hace una introducción a la teoría del cambio de esta intervención y se ofrecen los materiales para analizar el caso: un [video](#) documental denominado Gente de Tierras Altas, el cual refleja los aprendizajes de la experiencia así como los valores de este tipo de intervención; y el informe de la sistematización, en el cual se describe la metodología siguiendo los pasos indicados en esta clase. El informe se denomina [La Dimensión Humana de la Conservación](#).

Bibliografía (disponible en el blog de la cátedra).





<http://revistas.uned.es/index.php/REPPP/article/view/13361>



<http://www.ts.ucr.ac.cr/binarios/libros/libros-000068.pdf>

MATERIAL COMPLEMENTARIO PARA QUIENES DESEEN FORMARSE EN EL TEMA.

Biblioteca virtual sobre Sistematización de Experiencias

Biblioteca Virtual sobre Sistematización de Experiencias
Programa Latinoamericano de Sistematización de Experiencias del CEAAL

Sobre el PLAS | Red de Bibliotecas Virtuales de CLACSO | Suscripción a la Lista de Correos

Sobre el PLAS

El **Programa Latinoamericano de Apoyo a la Sistematización** es una iniciativa del Consejo de Educación Popular de América Latina y el Caribe.

Tiene un **carácter latinoamericano** por un lado, sus prioridades son ejes y temas de alcance continental y, por otro, se vincula con una diversidad de acciones y dinámicas que se dan en los más diversos rincones de América Latina.

Tiene un **rol de apoyo**, es decir, que impulsa y contribuye a que la sistematización de experiencias sea un ejercicio que es llevado a cabo por las distintas instancias y espacios del CEAAL.

Su especificidad es la de **sistematizar experiencias**, es decir, impulsar procesos en los cuales las propias personas protagonistas de las experiencias, realizan una interpretación crítica de ellas y producen nuevos conocimientos útiles para el enriquecimiento de las prácticas y para la construcción de aportes teórico-críticos en una perspectiva de transformación y cambio social.

El **Programa Latinoamericano de Apoyo a la Sistematización** del CEAAL coordina el funcionamiento de la lista electrónica de discusión sobre sistematización de experiencias y mantiene una biblioteca virtual, sobre diversos temas vinculados a la sistematización.



Buscar ..

Categorías

- Material en francés
- Material en inglés
- Material en portugués

<http://www.cepalforja.org/sistem/bvirtual/>

Curso a distancia de Capitalización de Experiencias

Capitalización de Experiencias para un Aprendizaje Continuo



Capitalización de Experiencias para un Aprendizaje Continuo

La capitalización de la experiencia es un proceso metodológico mediante el cual una experiencia es identificada, analizada y documentada, conduciendo a la creación de conocimiento (por ejemplo buenas prácticas o lecciones aprendidas), que puede ser compartido y utilizado para generar el cambio.

Este curso introduce la metodología y el proceso de capitalización de la experiencia. Ofrece orientación y herramientas para ayudarle a planear e implementar su propio proceso de capitalización de la experiencia, y garantizar su eficiencia y eficacia.

Las unidades del curso siguen una secuencia lógica de 1 a 5, dependiendo de sus necesidades puede comenzar con la unidad que le interese.

Duración del curso: Hasta 10 horas de aprendizaje, según sus necesidades. Publicación: Junio 2018

Publicado en: JUNIO 2018

10 h de aprendizaje

Iniciar el curso

Descargar el curso (173.3Mb)

<https://elearning.fao.org/course/view.php?id=394&lang=es>